

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Кировский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Менеджмент организации

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.ДВ.07.01 Управление изменениями

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная

(форма (ы) обучения)

Год набора – 2025

Киров, 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	9
5	Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	
6	Методические материалы для освоения дисциплины	44
7	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	46
	7.1. Основная литература	46
	7.2. Дополнительная литература	46
	7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	46
	7.5. Интернет-ресурсы	46
	7.6. Иные источники	46
8	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	46

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Управление изменениями» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПКс-2.4 (очное)	Владение навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях
		ПКс-2.3 (очно-заочное)	Владение знаниями инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
<input type="checkbox"/> деятельность по организации корпоративной социальной политики (F); <input type="checkbox"/> организация труда персонала (E/01.6).	ПКс-2.4 (очное) ПКс-2.3 (очно-заочное)	на уровне знаний: <input type="checkbox"/> методы управления трудовыми ресурсами в организации; <input type="checkbox"/> типы проектов, реализуемых данной организацией; <input type="checkbox"/> методы распределения ресурсов в организации.

	<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> самостоятельно использовать знания при определении характеристики типа проекта; <input type="checkbox"/> использовать знания в плане управления трудовыми ресурсами в организации; <input type="checkbox"/> использовать методы рационального распределения ресурсов. <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> обоснования собственной позиции участия в проекте; <input type="checkbox"/> решения отдельных задач по распределению ресурсов в организации; <input type="checkbox"/> использовать навыки управления коллективом.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> разработка отдельных направлений риск-менеджмента (А); <input type="checkbox"/> разработка корпоративной социальной политики (F/01.6). 	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понятия менеджмента, мотивации, лидерства, реализации управленческих функций, методологии и современных концепций с учетом последних революционных открытий и прорывных технологий управления; - основных инструментов и построения результативной системы управления изменениями в организации. <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уметь применять понятия менеджмента, мотивации, лидерства, реализации управленческих функций, методологии и современных концепций с учетом последних революционных открытий и прорывных технологий управления; - уметь различать основные инструменты результативной системы управления изменениями в организации. <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> применения знания современных подходов, теорий и концепций в менеджменте для решения управленческих задач в условиях изменений; <input type="checkbox"/> разработка и реализация проектов, направленных на развитие предприятий; контроль деятельности подразделений, команд, групп

		работников оценка эффективности управленческих решений с учетом последних революционных открытий и прорывных технологий управления.
--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 акад. ч. / 135 астр. ч.).

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 64 часа (48 астр. ч.) по очной форме обучения (32 ч (24 астр. ч.) лекционных занятий, 32 ч (24 астр. ч.) практических занятий), 24 часов (18 астр. ч.) по заочной форме обучения (8 ч (6 астр. ч.) лекционных занятий, 16 ч (12 астр. ч.) практических занятий). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 116 (87 астр. ч.) и 156 часов (117 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Управление изменениями» изучается в 7 семестре очной формы обучения, на 4 курсе очно-заочной формы обучения.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.В.09 Управление конфликтами (3 семестр)

Б1.О.20 Управление проектами (5 семестр);

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплины:

Б1.В.16 Инновационный менеджмент (7 семестр).

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.09 Теория организации (3 курс).

Б1.В.11 Управление качеством (3 курс)

Б1.О.20 Управление проектами (3 курс);

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется параллельно с изучением:

Б1.В.16 Инновационный менеджмент (4 курс).

Формой промежуточной аттестации является зачет с оценкой (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СРО
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		

Тема 1	Предпосылки и понятие организационных изменений	17	2		2		13	О
Тема 2	Подходы к управлению изменениями	17	2		2		13	О
Тема 3	Дифференцированное и интегрированное управление изменениями	21	4		4		13	О, Д
Тема 4	Стратегии осуществления изменений	21	4		4		13	О, Р
Тема 5	Сопротивление изменениям и методы его преодоления	21	4		4		13	О
Тема 6	Управление изменениями в российских организациях	21	4		4		13	О, Т
Тема 7	Управление стратегическими изменениями	21	4		4		13	О, К
Тема 8	Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	21	4		4		13	О
Тема 9	Эффективность управления изменениями	20	4		4		12	О
Промежуточная аттестация								ЗаО
Всего:		180	32		32		116	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Предпосылки и понятие организационных изменений	18	1		1		16	О
Тема 2	Подходы к управлению изменениями	18	1		1		16	О

Тема 3	Дифференцированное и интегрированное управление изменениями	18	1		1		16	О, Д
Тема 4	Стратегии осуществления изменений	18	1		1		16	О, Р
Тема 5	Сопротивление изменениям и методы его преодоления	19	1		2		16	О
Тема 6	Управление изменениями в российских организациях	20	1		2		17	О, Т
Тема 7	Управление стратегическими изменениями	23	1		2		19	О, К
Тема 8	Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	22	1		1		20	О
Тема 9	Эффективность управления изменениями	21			1		20	О
Промежуточная аттестация		4						ЗаО
Всего:		180	8		16		156	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

* – *формы заданий текущего контроля успеваемости: (контрольные работы (К), коллоквиум (Кол).*

** - *форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Предпосылки и понятие организационных изменений.

Понятие «изменение». Системный подход к управлению организацией в конкурентной среде. Классификация форм изменений. Динамика изменений в организации. Системный

анализ изменений в системе. Модель Арнольда. Участники изменений. Адаптивность и изменения в организации: понятие, роль и место в управлении организацией. Компоненты внешней среды: экономические, технологические, политико–правовые, социально–культурные, экологические. Влияние на предприятие: производственные и кадровые параметры.

Тема 2. Подходы к управлению изменениями.

Непрерывность изменений. Уровни управления и особенности изменений. Классификация изменений. Причины внутренних изменений. Внешние изменения. Управление изменениями. Модель организационных изменений Л. Грейнера. Сопротивление организационным изменениям. Методика проведения организационных изменений. Реорганизация и реструктуризация компании. Режимы работы организации. Особенности жизненного цикла организации и управление изменениями. Методы и области эффективного применения. Команда в управлении изменениями.

Тема 3. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.

Стратегические изменения. Изменения организационной структуры. Выбор инструментария реализации перемен. Уровень участия персонала в изменениях. Уровень свободы действий топ – менеджмента. Виды эффективности управления изменениями. Определение продолжительности перемен. Работа с персоналом в изменениях. Политика увольнений. Реакции в производстве и конкуренции. Инновационная и предпринимательская реакция.

Тема 4. Стратегии осуществления изменений.

Параметры реализации изменений: продолжительность, влияние на интересы персонала и менеджмента, альтернативные стратегии, мягкие неопределенные проблемы. Стратегический континуум. Директивная стратегия. Стратегия, основанная на переговорах. Нормативная стратегия. Аналитическая стратегия. Стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений. Развитие модели управления организационными изменениями Грейнера.

Тема 5. Сопротивление изменениям и методы его преодоления.

Причины сопротивления изменениям. Систематизация причин изменений. Эгоистический интерес. Неправильное понимание целей стратегии. Различия оценки последствий осуществления стратегии. Низкая терпимость к изменениям. Реакция на сопротивление стратегическим изменениям. Уровень организации. Уровень группы. Уровень индивида. Команда проекта изменений. Направления усиления эффекта команды. Постановка задачи изменений. Изменение командных норм. Методы преодоления сопротивления. Области эффективного применения.

Тема 6. Управление изменениями в российских организациях.

Управление деятельностью российских предприятий в сфере управления изменениями. Прояснение внешней среды. Направления изменения в технической базе. Расширение и оптимизация связей. Централизация управления. Необходимые ингредиенты успешного изменения. Структуризация управления изменениями. Особенности управления изменениями на малом предприятии.

Тема 7. Управление стратегическими изменениями.

Реализация стратегии. Основные задачи реализации стратегии. Содержание процесса управления – задачи лидера. Формирование жизнеспособной организации.

Создание главных достоинств компании и организационное структурирование.

Тема 8. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

Определение стратегически значимых видов деятельности. Система связи и межфункциональная координация. Определение объема власти для каждого менеджера и степени независимости подразделения. Факторы, определяющие целесообразность передачи неосновных видов деятельности для реализации вне компании. Аутсорсинг в российских условиях. Динамика и соотношение структуры и стратегии.

Тема 9. Эффективность управления изменениями.

Подходы к оценке эффективности изменений. Группы критериев эффективности. Количество и качество продукции. Эффективность производства. Адаптивность как способность приспосабливаться к изменениям техники и культуры поведения. Гибкость как краткосрочная способность реагировать на изменение условий производства. Уровни системы управления изменениями. Критерии эффективности управления изменениями на разных уровнях. Оценка реальной эффективности управления изменениями. Критерии и способы оценки.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Управление изменениями» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма	
Тема 1. Предпосылки и понятие организационных изменений	Опрос
Тема 2. Подходы к управлению изменениями	Опрос
Тема 3. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями	Опрос, дискуссия
Тема 4. Стратегии осуществления изменений	Опрос, реферат
Тема 5. Сопротивление изменениям и методы его преодоления	Опрос
Тема 6. Управление изменениями в российских организациях	Опрос, тестирование
Тема 7. Управление стратегическими изменениями	Опрос, кейс
Тема 8. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.	Опрос
Тема 9. Эффективность управления изменениями.	Опрос
Очно-заочная форма	
Тема 1. Предпосылки и понятие организационных изменений	Опрос
Тема 2. Подходы к управлению изменениями	Опрос
Тема 3. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями	Опрос, дискуссия
Тема 4. Стратегии осуществления изменений	Опрос, реферат
Тема 5. Сопротивление изменениям и	Опрос

методы его преодоления	
Тема 6. Управление изменениями в российских организациях	Опрос, тестирование
Тема 7. Управление стратегическими изменениями	Опрос, кейс
Тема 8. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.	Опрос
Тема 9. Эффективность управления изменениями.	Опрос

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по теме 1

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Понятие «изменение». Системный подход к управлению организацией в конкурентной среде. Классификация форм изменений.
2. Динамика изменений в организации. Системный анализ изменений в системе.
3. Модель Арнольда. Участники изменений .
4. Адаптивность и изменения в организации: понятие, роль и место в управлении организацией.
5. Компоненты внешней среды: экономические, технологические, политико–правовые, социально–культурные, экологические. Влияние на предприятие: производственные и кадровые параметры.

Типовые оценочные материалы по теме 2

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Непрерывность изменений. Уровни управления и особенности изменений.
2. Классификация изменений. Причины внутренних изменений.
3. Внешние изменения. Управление изменениями.
4. Модель организационных изменений Л. Грейнера. Сопротивление организационным изменениям. Методика проведения организационных изменений.
5. Реорганизация и реструктуризация компании. Режимы работы организации.
6. Особенности жизненного цикла организации и управление изменениями. Методы и области эффективного применения. Команда в управлении изменениями.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Стратегические изменения. Изменения организационной структуры.
2. Выбор инструментария реализации перемен. Уровень участия персонала в изменениях.
3. Уровень свободы действий топ – менеджмента. Виды эффективности управления изменениями.
4. Определение продолжительности перемен. Работа с персоналом в изменениях.
5. Политика увольнений. Реакции в производстве и конкуренции.
6. Инновационная и предпринимательская реакция.

Средство оценивания – дискуссия.

Примерный варианты дискуссии

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
5. Основные виды изменений в организациях.
6. Жизненный цикл организации и проблема изменений.

Типовые оценочные материалы по теме 4

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Параметры реализации изменений: продолжительность, влияние на интересы персонала и менеджмента, альтернативные стратегии, мягкие неопределенные проблемы. Стратегический континуум.
2. Директивная стратегия. Стратегия, основанная на переговорах.
3. Нормативная стратегия. Аналитическая стратегия.
4. Стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.
5. Развитие модели управления организационными изменениями Грейнера.

Средство оценивания –реферат.

Примерные темы рефератов

1. Реинжиниринг в организации бизнеса.
2. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
3. Мотивация организационных изменений.
4. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
5. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
6. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.
7. Особенности проектирования организации.
8. Создание команд как основа организационной адаптации.
9. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
10. Факторы и направления организационного развития.
11. Кризис как предпосылка организационного развития.
12. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
13. Разработка Положения об организационной структуре компании.
14. Сценарий реструктуризации управления компанией.
15. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

Типовые оценочные материалы по теме 5

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Причины сопротивления изменениям. Систематизация причин изменений. Эгоистический интерес.
2. Неправильное понимание целей стратегии. Различия оценки последствий осуществления стратегии. Низкая терпимость к изменениям.
3. Реакция на сопротивление стратегическим изменениям. Уровень организации. Уровень группы.
4. Уровень индивида. Команда проекта изменений. Направления усиления эффекта команды.
5. Постановка задачи изменений. Изменение командных норм. Методы преодоления сопротивления. Области эффективного применения

Типовые оценочные материалы по теме 6

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Управление деятельностью российских предприятий в сфере управления изменениями. Прояснение внешней среды.
2. Направления изменения в технической базе. Расширение и оптимизация связей.
3. Централизация управления. Необходимые ингредиенты успешного изменения.
4. Структуризация управления изменениями. Особенности управления изменениями на малом предприятии.

Средство оценивания – тестирование.

Примерный вариант тестового задания

1. Изменения.....

- หนึ่ง) обязательно происходят во всех организациях без исключения
- สอง) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- สาม) должны происходить только в кризисных организациях
- สี่) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Типология видов организационных изменений

- หนึ่ง) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- สอง) имеет практическое и теоретическое значение
- สาม) представляет интерес для студентов
- สี่) представляет интерес для ученых

3. Цель изменений

- หนึ่ง) сократить персонал
- สอง) устранить недостатки во внутренней среде организации
- สาม) изменить выпускаемые продукты и структуру
- สี่) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

4. К факторам, вызывающим необходимость дополнительных знаний для внедрения изменений, относятся:

- หนึ่ง) низкий профессионализм персонала
- สอง) внешние и внутренние
- สาม) внешние, внутренние, психологические
- สี่) логические, социологические, психологические

5. Основные уровни организационных изменений

- หนึ่ง) индивидуальный, групповой, системный
- สอง) внешний и внутренний
- สาม) логический, социологический, психологический
- สี่) закрытый и открытый

6. Правила (принципы) проведения изменений

- หนึ่ง) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- สอง) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- สาม) организация формулирует самостоятельно
- สี่) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

7. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

- หนึ่ง) Коттером
- สอง) Грейнером
- สาม) Мильнером
- สี่) Левином

8. Модель Кемерон и Грина

- หนึ่ง) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- สอง) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- สาม) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
- สี่) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

9. Знание моделей последних прорывных направлений в менеджменте

- หนึ่ง) представляет интерес для ученых
- สอง) не имеет смысла при планировании изменений
- สาม) представляет интерес для студентов
- สี่) имеет практическое и теоретическое значение

10. Модели процесса организационных изменений

- หนึ่ง) противоречат друг другу
- สอง) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- สาม) могут иметь разное количество этапов

11. Модель Коттера

- หนึ่ง) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- สอง) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- สาม) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- สี่) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

12. Модель процесса организационных изменений

- หนึ่ง) набор математических формул
- สอง) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- สาม) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- สี่) в практике управления изменениями не используется

13. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

- หนึ่ง) невозможно воспользоваться тестами
- สอง) можно воспользоваться различными тестами

14. "Алмаз" Левитта

- หนึ่ง) описывает основные этапы проведения изменений
- สอง) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

- สาม) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- สี่) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

15. Для проведения изменений в организации требуется знание революционных открытий, технологий и продуктов при...

- หนึ่ง) желание руководства
- สอง) наличие проблем
- สาม) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- สี่) отсутствие сопротивления изменениям

16. Диагностика -

- หนึ่ง) анализ производственной деятельности
- สอง) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- สาม) анализ кадрового состава
- สี่) анализ финансового состояния

17. Модель Надлера - Ташмена

- หนึ่ง) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- สอง) описывает основные этапы проведения изменений
- สาม) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- สี่) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

18. Модель К.Левина "Анализ поля сил"

- หนึ่ง) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- สอง) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- สาม) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- สี่) описывает основные этапы проведения изменений

19. Команда проекта организационных изменений подбирается по

- หนึ่ง) личностным характеристикам
- สอง) профессиональным признакам
- สาม) профессиональным и личностным характеристикам

20. Агент изменений - это

- หนึ่ง) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- สอง) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- สาม) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- สี่) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

21. Команда проекта изменений в организации

- หนึ่ง) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- สอง) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- สาม) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- สี่) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

22. Подвергаемый изменению - это

- หนึ่ง) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
 สอง) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
 สาม) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
 สี่) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

23. В команду проекта организационных изменений

- หนึ่ง) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
 สอง) могут входить только специалисты предприятия
 สาม) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

24. Проводник изменений - это

- หนึ่ง) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
 สอง) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
 สาม) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
 สี่) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

25. Методы организационных изменений

- หนึ่ง) меняются со временем
 สอง) разработаны полностью
 สาม) старые дополняются новыми

Ключ к тесту

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
А	Б	Г	Б	А	А	Г	В	А,В,Г	В	Б	Б	Б	Б	А,Б,В,Г
16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					
Б	А	А	В	В	Б	А	В	В	В					

Типовые оценочные материалы по теме 7

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Реализация стратегии.
2. Основные задачи реализации стратегии.
3. Содержание процесса управления – задачи лидера.
4. Формирование жизнеспособной организации.
5. Создание главных достоинств компании и организационное структурирование.

Средство оценивания – кейс.

Демонстрационный вариант кейса

Кейс: «Изменение графика работы: как повысить конкурентоспособность и не потерять персонал»

Фабула

Компании «С...», специализирующейся на товарах для мам и малышей, удалось в течение пяти лет занять свою нишу на рынке. Компания активно развивалась, открывались новые магазины. В каждом магазине была своя сложившаяся команда. Директор сети Виталий М. решил, что необходимо привлекать больше клиентов, тем самым увеличивая

продажи и повышая конкурентоспособность. Перед отделом маркетинга была поставлена соответствующая задача.

После анализа ситуации руководитель отдела маркетинга предложил изменить график работы продавцов: с 2/2 на 5/2 с предоставлением плавающих выходных, то есть каждому работнику по графику выпадали определенные дни для отдыха. И установить две смены работы: утреннюю – с 10.00 до 19.00 и вечернюю – с 14.00 до 23.00. Это позволило бы увеличить число продавцов в магазине в часы пик, которые приходятся на 17–19 часов. Увеличенное число сотрудников, по мнению маркетологов, должно было привести к росту продаж и сокращению краж. Директор согласился с таким нововведением и даже премировал руководителя отдела маркетинга.

Через какое-то время к Виталию М. обратилась руководитель отдела персонала Ольга В., которая была недовольна тем, что изменение графика работы прошло без участия отдела персонала. Она поставила руководителя в известность, что за последний месяц количество увольнений по причине недовольства графиком увеличилось в два раза. А набрать новых сотрудников в магазины за такой короткий срок не представляется возможным. Также она отметила, что в отдел персонала постоянно поступают жалобы от сотрудников о неудобстве нового графика. Продавцы просят вернуть прежний график работы, объясняя это тем, что на деле работников в магазине не стало больше, поскольку люди стали увольняться, уходить в отпуск, брать дни без сохранения заработной платы.

При графике 2/2 выходные дни в течение месяца выпадали на все дни недели, при новом графике целый квартал (а именно на это срок устанавливался график выходных дней) выходными были только определенные дни, не всегда удобные для сотрудников. К тому же на практике выходило так, что рабочий день составлял около 9–10 часов, потому что утром необходимо было приходить на час раньше, чтобы подготовиться к работе, а уходить на час позже, чтобы сдать кассу и подготовить отчет о результатах продаж за день. Директора магазинов сети в свою очередь жаловались, что массовые увольнения, вызванные нововведением, привели только к снижению продаж и ухудшению психологического климата в магазинах.

Ольга В. попросила Виталия М. провести анализ ситуации и по возможности вернуть прежний график. Как поступить Виталию М. в данной ситуации, чтобы сохранить персонал и увеличить прибыль сети магазинов?

Задание

Помогите Виталию М. принять правильное решение, то есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. Какие шаги необходимо предпринять, чтобы оценить потребность в нововведении?
2. Как правильно вносить изменения в график работы, чтобы сохранить персонал и увеличить прибыль компании?
3. Как мотивировать персонал работать по новому графику?

Типовые оценочные материалы по теме 8

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Определение стратегически значимых видов деятельности.
2. Система связи и межфункциональная координация.
3. Определение объема власти для каждого менеджера и степени независимости подразделения.
4. Факторы, определяющие целесообразность передачи неосновных видов деятельности для реализации вне компании.
5. Аутсорсинг в российских условиях. Динамика и соотношение структуры и стратегии.

Типовые оценочные материалы по теме 9

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Подходы к оценке эффективности изменений. Группы критериев эффективности.
2. Количество и качество продукции. Эффективность производства.
3. Адаптивность как способность приспосабливаться к изменениям техники и культуры поведения. Гибкость как краткосрочная способность реагировать на изменение условий производства.
4. Уровни системы управления изменениями. Критерии эффективности управления изменениями на разных уровнях.
5. Оценка реальной эффективности управления изменениями. Критерии и способы оценки.

Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)	Перечень компетенций	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5	«5»	ПКс-2	<input type="checkbox"/> полностью раскрыто содержание материала; <input type="checkbox"/> материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; <input type="checkbox"/> продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; <input type="checkbox"/> точно используется терминология; <input type="checkbox"/> показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;

			<p>навыков;</p> <p><input type="checkbox"/> ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</p>	<p><input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3	«4»	ПКс-2	<p><input type="checkbox"/> вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы.</p> <p><input type="checkbox"/> ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p><input type="checkbox"/> в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание</p> <p><input type="checkbox"/> программного материала, основной и</p> <p><input type="checkbox"/> дополнительной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p><input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>

1	«3»	ПКс-2	<p><input type="checkbox"/> не полностью или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p><input type="checkbox"/> усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p><input type="checkbox"/> имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p><input type="checkbox"/> при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p><input type="checkbox"/> при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p><input type="checkbox"/> не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>
0	«2»	ПКс-2	<p><input type="checkbox"/> не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</p> <p><input type="checkbox"/> не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p><input type="checkbox"/> не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <p><input type="checkbox"/> не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства:
реферата**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающимся обоснована актуальность темы. Содержание соответствует выбранной теме. Введение содержит четко сформулированные цель, задачи исследования. Работа имеет логическую структуру и разделы сбалансированы. Используется актуальная библиографическая база. Высока степень самостоятельности работы. Заключение обобщает полученные в ходе исследования вывод. Работа правильно оформлена, соблюдены технический формат работы (шрифт, интервал, поля, отступы и т.д.), орфографические и пунктуационные нормы, график подготовки и сроки сдачи законченной работы.	10	5 «отлично»
Тема работы в целом раскрыта. Цель и задачи в основном выполнены, обоснована актуальность темы. Реферат имеет логическую структуру, однако разделы не совсем сбалансированы. Материал изложен грамотным, научным языком. Заключение обобщает полученные в ходе исследования выводы. Используется актуальная библиографическая база. Некоторые аспекты реферата недостаточно полно освещены. Работа оформлена в целом в соответствии с требованиями стандарта.	8	4 «хорошо»
Основные вопросы работы раскрыты слабо. Цель работы в основном достигнута. Реферат имеет структуру, однако разделы несбалансированы. Некоторые аспекты основной части недостаточно полно освещены; малое число ссылок на источники литературы. Работа носит несамостоятельный характер. Имеются замечания к оформлению работы.	6	3 «удовлетворительно»
Основные вопросы реферата не раскрыты. Цель работы не достигнута, задачи не выполнены. Работа не имеет чёткой логической структуры. Имеет место копирование больших частей информации из одного-двух источников – работа не носит самостоятельного характера. Имеются	4	2 «неудовлетворительно»

замечания к оформлению работы.		
--------------------------------	--	--

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства:
кейса**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	20	5 «отлично»
Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	15	4 «хорошо»
Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	10	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	5	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства:
дискуссии**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся показывает полное понимание темы, полностью владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры; способен к критике своей и чужой точек зрения; может убедительно обосновать свои суждения.	10	5 «отлично»

Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	8	4 «хорошо»
Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.	6	3 «удовлетворительно»
Обучающийся демонстрирует незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы и замечания по теме.	4	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства:
тестирования**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	15	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	12	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	9	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	6	2 «неудовлетворительно»

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):

При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится зачет с оценкой в письменной форме в форме тестового задания теоретико-практической направленности.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.4 (очное) Владение навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях	Владеет навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях	Продemonстрировано владение навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях
ПКс-2.3 (очно-заочное) Владение знаниями инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации	Владеет знаниями инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации	Продemonстрированы знания инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы к зачету с оценкой

1. Предмет и задачи управления изменениями, место в системе управленческих наук.

2. Методы изучения. Природа и необходимость организационно-управленческих изменений.
3. Характеристики организационно - управленческих изменений.
4. Психологические аспекты реализации изменений в организации.
5. Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой.
6. Особенности социальной и технической подсистем организации.
7. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса. Особенности управления изменениями в условиях глобализации.
8. Модели реализации организационных изменений: модель «шести ячеек» М. Вайсборда, модель «7С», модель Берка-Литвина.
9. Корпоративная культура: структура и функции.
10. Модели организационных изменений. Модель организационных изменений К.Левина: Проявление системности при реализации изменений.
11. Лидерство в управлении изменениями.
12. Методы анализа результатов диагностики: PEST-анализ, «пять сил» М.Портера, SWOT-анализ.
13. Организационное развитие и обучающаяся организация (learning organization). Характеристики обучающейся организации.
14. Управленческое консультирование. Этика управленческого консалтинга.
15. Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные этапы проектов реинжиниринга.
16. Методы воздействия на социальную и техническую подсистемы организации.

Типовые тестовые задания для подготовки к зачету с оценкой

ВАРИАНТ I

1. **Основные формы сопротивления изменениям**
 - หนึ่ง) слухи, утаивание информации
 - สอง) открытая, закрытая
 - สาม) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
 - สี่) забастовки, увольнения, неподчинение
2. **Классификация причин сопротивления изменениям**
 - หนึ่ง) представляет интерес для студентов
 - สอง) имеет практическое и теоретическое значение
 - สาม) не имеет смысла при планировании изменений
 - สี่) представляет интерес для ученых
3. **Основные методы снижения сопротивления изменениям**
 - หนึ่ง) материальное и моральное стимулирование
 - สอง) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
 - สาม) издание приказов, распоряжений
 - สี่) увольнение, понижение по должности
4. **Основные уровни сопротивления изменениям**
 - หนึ่ง) высший, средний, низовой
 - สอง) сильный, слабый
 - สาม) явный, неявный
 - สี่) индивидуальный, групповой, системный

5. Сопротивление изменениям

- หนึ่ง) вызывается субъективными причинами
- สอง) свойственно консерваторам и колеблющимся
- สาม) результат плохого менеджмента
- สี่) всегда сопутствует любым изменениям
- ห้า) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

6. Основные виды сопротивления изменениям

- หนึ่ง) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- สอง) индивидуальное, групповое, системное
- สาม) открытое и закрытое
- สี่) логическое, социологическое, психологическое

7. Аналитическая стратегия организационных изменений используется

- หนึ่ง) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- สอง) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- สาม) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- สี่) при решении технических проблем
- ห้า) в кризисных ситуациях, жестких условиях

8. Директивная стратегия организационных изменений используется

- หนึ่ง) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- สอง) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- สาม) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- สี่) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- ห้า) при решении технических проблем

9. Стратегия соучастия организационных изменений используется

- หนึ่ง) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- สอง) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- สาม) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- สี่) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- ห้า) при решении технических проблем

10. Нормативная стратегия организационных изменений используется

- หนึ่ง) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
- สอง) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- สาม) при решении технических проблем
- สี่) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- ห้า) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

11. Переговорная стратегия организационных изменений используется
 หนึ่ง) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
 สอง) при решении технических проблем
 สาม) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
 สี่) в кризисных ситуациях, жестких условиях
 ห้า) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

12. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются

หนึ่ง) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления
 สอง) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
 สาม) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

13. Факторами выбора стратегии О или Е являются

หนึ่ง) содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления
 สอง) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления
 สาม) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам
 สี่) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер

14. Для анализа и оценки рисков в проектах изменений

หนึ่ง) используется стандартный инструментарий риск-менеджмента
 สอง) используется особый инструментарий

15. Если вероятность наступления риска высокая

หนึ่ง) для принятия решения требуется дополнительная информация
 สอง) от изменений не следует отказываться
 สาม) от изменений следует оказаться

16. Если влияние риска на проект изменений сильное

หนึ่ง) для принятия решения требуется дополнительная информация
 สอง) от изменений не следует отказываться
 สาม) от изменений следует оказаться

17. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений

หนึ่ง) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности
 สอง) выделение ресурсов для устранения рисков
 สาม) избегание, снижение, страхование, перемещение

18. Проекты организационных изменений имеют

- หนึ่ง) высокую степень риска и неопределённости
 สอง) среднюю степень риска и неопределённости
 สาม) низкую степень риска и неопределённости

19. Малые и средние предприятия при проведении изменений

- หนึ่ง) не имеют возможности пользоваться современными ИТ
 สอง) имеют возможность для использования современных ИТ

20. Применение программных продуктов

- หนึ่ง) влияет на качество разработки и реализации проектов изменений
 สอง) не оказывает влияния на качество разработки и реализации проектов изменений
 สาม) существенно удорожает проект изменений

21. Проекты организационных изменений

- หนึ่ง) не требуют программного обеспечения
 สอง) требуют программного обеспечения

22. Современные информационные технологии

- หนึ่ง) дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений
 สอง) дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений
 สาม) имеют ограниченное применение в проектах изменений
 สี่) требуют серьезной адаптации к проектам изменений

23. Какой метод не используется при проведении контроля

- หนึ่ง) график Ганта
 สอง) плановые документы организации
 สาม) материальная мотивация
 สี่) анализ отчётности организации

24. Контроль направлен на

- หนึ่ง) оценку использования ресурсов
 สอง) ресурсы, деятельность, качество, результаты
 สาม) соблюдение сроков выполнения работ
 สี่) сравнение запланированного и достигнутого

25. Принципы контроля

- หนึ่ง) организация формулирует самостоятельно
 สอง) обоснованы специалистами по управлению изменениями
 สาม) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
 สี่) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

Ключ к тесту

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
Б	Б	Б	Г	Г	Б	Г	Г	А	Б	А	Б	А	А	А
16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					
А	В	А	Б	А	Б	Б	В	Б	Б					

ВАРИАНТ II

2. Изменения.....

- ห้า) обязательно происходят во всех организациях без исключения
- หก) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- เจ็ด) должны происходить только в кризисных организациях
- แปด) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Типология видов организационных изменений

- ห้า) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- หก) имеет практическое и теоретическое значение
- เจ็ด) представляет интерес для студентов
- แปด) представляет интерес для ученых

3. Цель изменений

- ห้า) сократить персонал
- หก) устранить недостатки во внутренней среде организации
- เจ็ด) изменить выпускаемые продукты и структуру
- แปด) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся:

- ห้า) низкий профессионализм персонала
- หก) внешние и внутренние
- เจ็ด) внешние, внутренние, психологические
- แปด) логические, социологические, психологические

5. Основные уровни организационных изменений

- ห้า) индивидуальный, групповой, системный
- หก) внешний и внутренний
- เจ็ด) логический, социологический, психологический
- แปด) закрытый и открытый

6. Правила (принципы) проведения изменений

- ห้า) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- หก) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- เจ็ด) организация формулирует самостоятельно
- แปด) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

7. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена

- ห้า) Коттером
- หก) Грейнером
- เจ็ด) Мильнером
- แปด) Левином

8. Модель Кемерон и Грина

- ห้า) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- หก) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- เจ็ด) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

แปล) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

9. Знание моделей процесса организационных изменений

- ห้า) представляет интерес для ученых
- หก) не имеет смысла при планировании изменений
- เจ็ด) представляет интерес для студентов
- แปด) имеет практическое и теоретическое значение

10. Модели процесса организационных изменений

- สี่) противоречат друг другу
- ห้า) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- หก) могут иметь разное количество этапов

11. Модель Коттера

- ห้า) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- หก) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
- เจ็ด) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- แปด) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

12. Модель процесса организационных изменений

- ห้า) набор математических формул
- หก) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
- เจ็ด) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- แปด) в практике управления изменениями не используется

13. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

- สาม) невозможно воспользоваться тестами
- สี่) можно воспользоваться различными тестами

14. "Алмаз" Левитта

- ห้า) описывает основные этапы проведения изменений
- หก) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- เจ็ด) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- แปด) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

15. Для проведения изменений в организации требуется

- ห้า) желание руководства
- หก) наличие проблем
- เจ็ด) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- แปด) отсутствие сопротивления изменениям

16. Диагностика -

- ห้า) анализ производственной деятельности
- หก) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации

- เจ็ด) анализ кадрового состава
- แปด) анализ финансового состояния

17. Модель Надлера - Ташмена

- ห้า) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- หก) описывает основные этапы проведения изменений
- เจ็ด) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- แปด) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

18. Модель К.Левина "Анализ поля сил"

- ห้า) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- หก) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- เจ็ด) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- แปด) описывает основные этапы проведения изменений

19. Команда проекта организационных изменений подбирается по

- สี่) личностным характеристикам
- ห้า) профессиональным признакам
- หก) профессиональным и личностным характеристикам

20. Агент изменений - это

- ห้า) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- หก) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- เจ็ด) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
- แปด) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

21. Команда проекта изменений в организации

- ห้า) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
- หก) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
- เจ็ด) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
- แปด) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

22. Подвергаемый изменению - это

- ห้า) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- หก) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- เจ็ด) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- แปด) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

23. В команду проекта организационных изменений

- สี่) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- ห้า) могут входить только специалисты предприятия

и) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

24. Проводник изменений - это

- а) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

25. Методы организационных изменений

- а) меняются со временем
- б) разработаны полностью
- в) старые дополняются новыми

Ключ к тесту

вопрос	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
ответ	А	Б	Г	Б	А	А	Г	В	Г	В	Б	Б	Б	Б	В
вопрос	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.					
ответ	Б	А	А	В	В	Б	А	В	В	В					

Практическое задание

Для анализа подготовленности персонала организации к реализации проекта по техническому перевооружению предприятия нами был проведен опрос. Основной целью которого было выявление готовности персонала организации к изменениям. Всего было опрошено 44 человека (7 – высшего управленческого звена, 14 – руководители среднего звена, 23 – линейные руководители). Результаты, полученные нами, позволили сделать ряд неутешительных выводов.

При ответе на вопрос о том, знаете ли вы, какая программа технического перевооружения и в какие сроки будет проводиться на предприятии, большинство респондентов ответило отрицательно.

Если среди руководителей высшего звена только один из опрошенных не знал ничего о программе перевооружения, то среди руководителей среднего и линейного уровня – 7 и 14 человек соответственно. Особенно настораживает процент тех, кто ничего не слышал о программе перевооружения среди руководителей среднего звена, на которых ложится основная нагрузка.

Большинство среди тех, кто знаком с программой перевооружения отметили, что ее осуществление необходимо для увеличения сбыта продукции. Из данных следует, что работники организации не знают и не понимают сущности и необходимости проведения программы перевооружения.

В сравнении с рядовыми работниками организации руководители организации более настроены на положительные результаты от внедрения изменений в организации, в то время как рядовые работники уверены в скорых негативных последствиях внедрения изменений как для организации, так и для себя.

Большинство из опрошенных рядовых работников считают, что осуществление проекта технического перевооружения предприятия будет иметь скорее в целом негативные последствия. При этом руководители в целом более лояльно относятся к осуществлению проекта и больше уверены в положительных моментах его осуществления.

В рассматриваемой организации работники больше всего боятся нарушения регламента трудового процесса, а также у них отсутствует убежденность в необходимости технического перевооружения предприятия – рис.1.

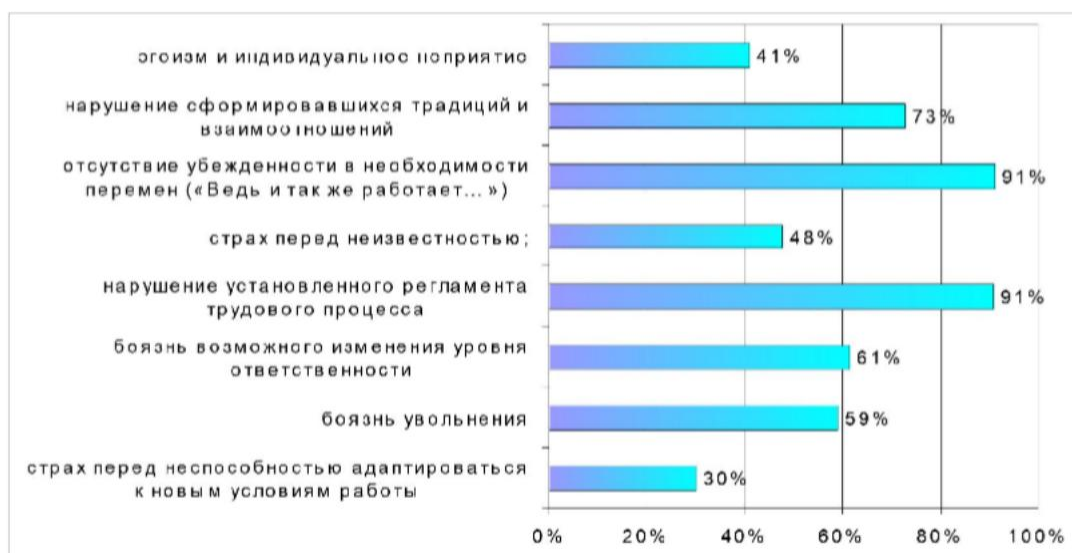


Рисунок 1 – Наиболее распространенные причины сопротивления со сторон персонала

В целом, проведя исследование предприятия, можно отметить следующие проблемы проведения изменений в организации при осуществлении проекта технического перевооружения производства в ООО «Ласар».

Генеральный директор практически огражден от принятия решений в системе проекта перевооружения.

Обязанности по осуществлению проекта возложены на ответственного представителя руководства - на действующего заместителя директора по производству. Однако, его загрузка не позволят реально заняться проектом в той мере, как этого требует программа технического перевооружения.

Вопросы:

1. На какой стадии по К. Левину находится организация.
2. Столкнется ли организация с сопротивлением, насколько сильным и как его преодолеть.

Шкала оценивания.

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на зачете с оценкой (40 баллов). Для удобства расчётов по дисциплине «Управление изменениями» обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на зачете с оценкой из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы
1.	Опрос по теме	5 (9*5=45)
2.	Участие в дискуссии	10
3.	Решение кейса	20

4.	Тестирование по теме	15
5.	Подготовка реферата	10
6.	Всего за семестр	100

Значения рейтинговых баллов для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы при прохождении промежуточной аттестации

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий

Показатели	Баллы/оценка	
	Очная форма	Очно-заочная форма
Тестирование		
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	70	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	60	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	50	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	0	2 «неудовлетворительно»
Практическое задание		
Обучающийся разносторонне проанализировал задание, ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями в полном объеме.	30	5 «отлично»
Студент разносторонне проанализировал ситуацию. Обучающийся ответил на все вопросы, допустил в задании не более одной ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями в полном объеме.	20	4 «хорошо»
Обучающийся поверхностно проанализировал задание, допустил более двух ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации.	10	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не смог правильно решить задание,	0	2

допустил ошибки в анализе. Не ответил на вопросы.		«неудовлетворительно»
Итого	до 100	Средняя оценка

Значение итоговой оценки по дисциплине

Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине	Академическая оценка
Менее 50 баллов	2 «неудовлетворительно»
50...69 баллов	3 «удовлетворительно»
70...85 баллов	4 «хорошо»
86...100 баллов	5 «отлично»

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения зачета с оценкой включает:

1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет более 20 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf.

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ОС РАНХиГС направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Данные указания являются обязательной частью методического обеспечения процессов обучения, контроля и оценивания результатов освоения дисциплины. Они содержат комплекс разъяснений и указаний, позволяющих обучающемуся оптимальным образом выстроить работу по изучению дисциплины и предоставляющих ему возможность для самоконтроля и самооценки освоения содержания дисциплины.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины «Управление изменениями» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

Лекционные занятия направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных

занятий является письменный и / или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

Практические занятия имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и / или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

Самостоятельная внеаудиторная работа включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме следующих мероприятий:

контроль посещения лекционных занятий;

контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;

контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины

Рекомендации по самостоятельной работе студента

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

Методические рекомендации по подготовке рефератов

Подготовка и защита рефератов - одна из форм учебной работы.

Реферат – предполагает доклад обучающегося по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п.

Подготовка рефератов по дисциплине «Управление изменениями» предполагает решение следующих задач:

углубление знаний по актуальным теоретическим вопросам маркетинга, творческое применение этих знаний к избранной студентом теме;

усвоение зарубежного опыта маркетинговой деятельности, возможностей и проблем его практического использования в российских условиях, в деятельности будущих дипломированных специалистов;

совершенствование умения изучать различные литературные источники (монографии, статьи периодической печати и т.п.) по избранной теме и на основе их критического анализа самостоятельно и грамотно излагать материал, делать аргументированные выводы и предложения;

развитие навыков правильного оформления письменной работы.

Реферат не должен иметь ничего общего с простым дублированием материала, заимствованного из одного или нескольких литературных источников, то есть ничего общего с плагиатом и компиляцией. В нем должен быть проведен анализ всего материала, относящегося к избранной студентом теме и содержащегося в проработанной автором литературе.

1. Выбор темы

Предложенная преподавателем тематика рефератов является примерной. Студенту целесообразно самостоятельно подходить к выбору темы, руководствоваться собственными интересами и наклонностями. Исходя из круга своих интересов, студенты могут предлагать темы рефератов, не вошедшие в перечень тем, рекомендуемых преподавателем. В данной ситуации необходимо обязательно согласовать предлагаемую тему реферата с преподавателем.

Выбрав тему реферата, необходимо:

Ознакомиться с кругом вопросов, относящихся к избранной теме, повторить лекционный материал и проанализировать заново литературу, рекомендованную к соответствующей теме учебной программой по дисциплине «Управление изменениями», получить четкое представление о сущности темы, ее месте и значении в изучаемом курсе и в маркетинговой деятельности.

Расширить круг литературных источников по теме реферата, пользуясь каталогами, имеющимися в библиотеке Кировского филиала РАНХ ГС, а также в библиотеках г. Кирова.

Наряду с учебной и монографической литературой необходимо использовать статьи, опубликованные в периодических изданиях, в том числе в журналах: «Проблемы теории и практики управления», «Российский экономический журнал (РЭЖ)», «Экономика и организация промышленного производства (ЭКО)», «Экономист», «Вопросы экономики» и др.

Повышению качества реферата способствует знание законодательных актов и постановлений Правительства Российской Федерации в сфере, относящейся к теме исследования, которые публикуют в «Российской газете» и в Собраниях законодательства Российской Федерации за соответствующих год.

Итогом предварительного этапа работы должен стать план реферата.

2. Составление плана реферата

План реферата определяет не только круг вопросов, которые должны быть затронуты в избранной теме, но и основное содержание реферата. Он позволяет студенту получить общую ориентацию в материале темы, обеспечивает его правильный отбор и логику изложения.

План реферата включает введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении дается обоснование актуальности выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, анализ степени ее разработанности в проанализированной литературе, формулируется цель, и определяются задачи исследования.

При оценке состояния разработанности темы не следует идти по пути аннотирования литературы. Каждый источник необходимо анализировать лишь в аспекте исследуемой темы.

Основную часть реферата необходимо разбить на вопросы и подвопросы (пункты), которые должны иметь свое лаконичное и четкое название.

Заключение должно содержать четко сформулированные выводы, к которым пришел студент в результате изучения выбранной темы, а также вопросы, оставшиеся нерешенными и нуждающиеся в дальнейшей разработке.

3. Систематизация собранного материала и написание реферата

Изучение литературных источников должно сопровождаться анализом и систематизацией собранного материала. Необходимые сведения распределяются в соответствии с целью и задачами реферата. Может возникнуть необходимость в корректировке предварительно разработанного плана в окончательный его вариант. Завершается систематизация материала формированием однозначной, выверенной концепции.

Хорошо продуманный план, каждый пункт которого обеспечен строго отобранным материалом, - важная предпосылка успешного написания реферата.

Начинать необходимо с основной части, а не с введения. Работа над основной частью позволит до конца осмыслить подобранные литературные источники.

В соответствии с планом, текст основной части реферата необходимо разделить на вопросы и подвопросы (пункты) с соответствующим распределением собранного материала. Выделение любого вопроса, подвопроса (пункта), структуризация реферата в целом должны осуществляться по формуле: задача - разработка - вывод.

Изложение материала не должно носить описательный характер. Необходим анализ, в том числе статистического материала, с соответствующими выводами, который должен быть тесно связан с текстом. Обширный массив статистических данных целесообразно сводить в таблицы. На основе статистических данных можно построить диаграммы, графики, позволяющие более рельефно представить те или иные социально-экономические явления и процессы.

Все таблицы, диаграммы, графики, схемы, приводимые в реферате, должны быть озаглавлены и пронумерованы. Обязательным является приведение под ними ссылок на источники с упоминанием страниц, откуда позаимствованы статистические данные.

Весь проводимый в тексте цифровой материал должен иметь ссылки на соответствующие источники. Сноски обязательны также в случаях буквального цитирования текста или же при использовании суждений, положений, выводов, содержащихся в трудах других авторов.

Достоинством реферата является анализ различных точек зрения по дискуссионным вопросам, аргументация разделяемой или своей позиции.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии (круглый стол, групповое обсуждение)

Круглый стол, дискуссия являются оценочными средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, необязательно достигая общего мнения;

смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Эта форма отражает особенности современного профессионального общения в профессиональной сфере. Семинар-дискуссия – диалогическое общение участников, в процессе которого через совместное участие обсуждаются и решаются теоретические и практические проблемы курса.

На таком семинаре осуществляются сотрудничество и взаимопомощь, каждый студент имеет право на интеллектуальную активность, заинтересован в достижении общей цели семинаров, принимает участие в коллективной выработке выводов и решений. В условиях совместной работы студент занимает активную позицию.

На обсуждение выносятся наиболее актуальные проблемные вопросы изучаемой дисциплины. Каждый из участников дискуссии должен научиться точно выражать свои мысли в докладе или выступлении по вопросу; активно отстаивать свою точку зрения, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию, что формирует способность логически верно и юридически грамотно строить устную и письменную речь, пользоваться иностранными языками в целях изучения зарубежного опыта.

Кроме того, дискуссия применяется и как метод обучения, и как форма обучения и заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

Общие требования к ведению научной дискуссии:

- 1) Научная дискуссия возможна лишь при наличии общего предмета обсуждения. Предполагается взаимопонимание в оценке некоторого положения дел и наличие разногласий относительно одной и той же ситуации. Общий предмет диалога выражается с помощью некоторой совокупности вопросов, каждый из которых содержит в себе противоречие между знанием и незнанием и побуждение к его решению.
- 2) Используемые в дискуссии средства должны признаваться всеми, кто принимает в ней участие (общий язык, общие логические правила оперирования знаками).
- 3) Наличие желания и потребности в общении между участниками дискуссии.
- 4) Сотрудничество сторон - умение отдавать предпочтение слушанию перед говорением.
- 5) Необходимость критического отношения к высказываниям и взглядам оппонентов.
- 6) Свобода в выражении различных взглядов (автономность сторон, недопустимость диктата).
- 7) Дискуссия должна обладать свойством избыточности (отсутствие ограничений на число участников и число мнений, выдвигаемых к обсуждению).

Требования к формулируемым вопросам:

- 1) Вопрос должен быть разумным (имеющим смысл).
- 2) Вопрос должен быть ясным и точным. Необходимым условием понятности вопроса является сообщение спрашивающим всего предпосылочного знания, на котором этот вопрос ставится и которым предопределяется его решение.
- 3) Предпосылки вопроса должны быть истинными высказываниями. Вопрос опирается на множество предпосылок, аккумулирующих ранее полученную и усвоенную информацию:
 - позитивная предпосылка (свидетельствует о том, что существует, по крайней мере, один истинный ответ на поставленный вопрос);
 - негативная (утверждение о том, что существует, по крайней мере, один ложный ответ на вопрос);
 - предпосылка единственности;
 - предпосылка, ограничивающая область неизвестной.

4. Вопрос должен ставиться конкретно. Конкретность требует рассмотрения того или иного явления в контексте его социально-исторического развития, рассмотрения всех обстоятельств, сопровождающих данный факт.

Требования к формулируемым ответам:

1) Ответ должен даваться по существу. Это требование выполнимо, если ответ формулируется на языке вопроса, соответствует его основе и области неизвестной, не содержит избыточной информации. Ясность, точность и однозначность ответа во многом зависят от того, как отвечающий понимает вопрос, а понимание - от того, насколько его основа и область неизвестной делают явным предполагаемое знание, используемое при формулировке вопроса.

2) Ответ должен уменьшать неопределенность вопроса, быть информативнее его. В принципе ответ должен стремиться к полноте, хотя в научных дискуссиях приемлемы и частичные ответы, если они приближают к истине.

3) При некорректной постановке вопроса ответ должен заключаться в указании на эту некорректность (например, вопрос неясен, уже известен ответ, пока нет средств для ответа, ложны предпосылки). Недопустим ответ вопросом на вопрос.

Требования к тезису аргументации:

1) Тезисом становится не всякий прямой ответ на обсуждаемый вопрос, а лишь тот, который вызывает определенное сомнение у участников дискуссии.

2) Тезис должен излагаться ясно, точно, однозначно и лаконично.

3) Тезис должен быть правильно понят участниками дискуссии. Чтобы выяснить, насколько правильно понят тезис, нужно найти ответ на три вопроса:

- все ли значения слов и выражений тезиса известны и понятны участникам дискуссии;
- отчетливыми ли являются количественные характеристики тезиса (идет ли речь в нем обо всех предметах рассматриваемого класса или только о некоторых);
- об установлении какой ценностной характеристики должна идти речь при аргументации тезиса (несомненной истинности, несомненной ложности, вероятности в той или иной степени).

4. Тезис должен оставаться одним и тем же на протяжении всего процесса обсуждения. Это не означает, что он не может уточняться. Но если он принят к рассмотрению, то должен подчиняться требованию тождественности самому себе.

5. Тезис каждого участника дискуссии должен быть логически связан с тезисом любого другого ее участника.

Требования к аргументам:

1) Аргументы должны быть истинными высказываниями. В объяснении, подтверждении могут использоваться гипотетические аргументы.

2) Аргументы должны быть суждениями, оценка которых с точки зрения истинности, ложности, вероятности устанавливается независимо от тезиса. При нарушении этого требования возникает ошибка, называемая «порочный круг в аргументации».

3) В доказательствах и опровержениях аргументы должны быть достаточными для принятия тезиса. Нарушение данного требования приводит к ошибкам:

- «не следует» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, из которых он логически не вытекает;
- «кто много доказывает, тот ничего не доказывает» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, что из них вытекает не только тезис, но и несовместимое с ним положение.

С нарушением требования достаточности аргументов связан ряд эристических приемов, так или иначе влияющих на формирование убеждений:

- «апелляция к публике» (апелляция к мыслям, чувствам и настроениям людей без обоснования истинности или ложности тезиса по существу, с приведением объективных аргументов);

- «апелляция к личности» (компрометация оппонента, чтобы убедить всех в неприемлемости его точки зрения);
- «апелляция к авторитету»;
- «апелляция к общественному мнению» и т.д.

Рекомендации по подготовке к тестированию

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

Рекомендации по решению ситуационной задачи (кейса)

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Методика решения ситуационных задач.

1. Понимание задачи:
 - усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;
 - какого рода требуется результат;
 - должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
 - если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
 - какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
 - сколько времени вы должны работать с кейсом?
2. Просмотр ситуационных задач:
 - просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
 - если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
 - после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.
3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:
 - необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
 - определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;
 - рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
 - выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на

каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;

опишите ситуацию, ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

письменно сформулировать восприятие основных проблем;

при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, скорости, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

Вопросы для самостоятельной работы обучающихся

1. Предмет и задачи управления изменениями, место в системе управленческих наук.
2. Методы изучения. Природа и необходимость организационно-управленческих изменений.
3. Характеристики организационно - управленческих изменений.
4. Психологические аспекты реализации изменений в организации.
5. Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой.
6. Особенности социальной и технической подсистем организации.
7. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса. Особенности управления изменениями в условиях глобализации.
8. Модели реализации организационных изменений: модель «шести ячеек» М. Вайсборда, модель «7С», модель Берка-Литвина.
9. Корпоративная культура: структура и функции.
10. Модели организационных изменений. Модель организационных изменений К.Левина: Проявление системности при реализации изменений.
11. Лидерство в управлении изменениями.
12. Методы анализа результатов диагностики: PEST-анализ, «пять сил» М.Портера, SWOT-анализ.
13. Организационное развитие и обучающаяся организация (learning organization). Характеристики обучающейся организации.
14. Управленческое консультирование. Этика управленческого консалтинга.
15. Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные этапы проектов реинжиниринга.
16. Методы воздействия на социальную и техническую подсистемы организации.

Примерные темы рефератов

1. Реинжиниринг в организации бизнеса.
2. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
3. Мотивация организационных изменений.
4. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
5. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
6. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.
7. Особенности проектирования организации.
8. Создание команд как основа организационной адаптации.
9. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
10. Факторы и направления организационного развития.
11. Кризис как предпосылка организационного развития.
12. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
13. Разработка Положения об организационной структуре компании.
14. Сценарий реструктуризации управления компаний.
15. Перспективные подходы к реструктуризации управления компаний.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450213>.

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450462>.

7.2. Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450248>.

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450995>.

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/popular/cons/1_1.html.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
2. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
4. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
5. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
6. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
7. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
8. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
11. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

7.5. Иные источники (журналы)

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
3. Ingenta Библиографическая база данных Ingenta, прежнее название – UnCover, англоязычная, универсального содержания. В настоящее время содержит описания более 11 миллионов статей из наиболее авторитетных журналов и сборников
<http://www.ingentaconnect.com/>
4. Журналы Palgrave. Журналы по универсальной тематике (биотехнологии, бизнес, менеджмент, образование, экономика, финансы, ИТ, маркетинг, статистика, политология, гуманитарные науки, дизайн, строительство). Язык ресурса: Английский
<https://www.palgrave.com/gp/journals>
5. Oxford Journals. Журналы Оксфордского университета
<https://academic.oup.com/journals/>

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Реализация учебной дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Управление изменениями» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

Наименование информационной справочной системы	Ссылка на ресурс
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	http://www.consultant.ru
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	http://www.garant.ru