

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 03.07.2025 06:06:09  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет**

**Менеджмента**

**Кафедра**

**Менеджмента в производственной сфере**

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор

\_\_\_\_\_ Л.Н. Костина

24.04.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.01**

**"Управление изменениями"**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**

**Профиль "Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент"**

Квалификация

***МАГИСТР***

Форма обучения

***заочная***

Общая трудоемкость

***2 ЗЕТ***

Год начала подготовки по учебному плану

***2025***

**Составитель:**

*канд. гос. упр., доцент*

\_\_\_\_\_ А.А. Епишенкова

**Рецензент:**

*канд.экон.наук, доцент*

\_\_\_\_\_ И.В. Петрова

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Управление изменениями" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Профиль "Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 24.04.2025 протокол № 12.

Срок действия программы:

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от 03.03.2025 № 9

**Заведующий кафедрой:**

*докт.экон.наук, доцент, Рытова Н.А.*

\_\_\_\_\_ (подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. №\_\_

Зав. кафедрой докт.экон.наук, доцент, Рытова Н.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. №\_\_

Зав. кафедрой докт.экон.наук, доцент, Рытова Н.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2028 г. №\_\_

Зав. кафедрой докт.экон.наук, доцент, Рытова Н.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2029 г. №\_\_

Зав. кафедрой докт.экон.наук, доцент, Рытова Н.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» – получение обучающимися теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления изменениями в поведении людей в организации, которые смогут использовать в своей будущей работе.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данного курса необходимо решить следующие задачи:

- формировать знания о различных подходах к управлению изменениями в организации;
- овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения;
- овладеть принципами и методами изменения организации;
- изучить источники, а также способы формирования, развития и изменения организационной культуры;
- приобрести практические навыки по управлению изменениями мотивации персонала;
- получить необходимые знания для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в организации.

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В.01
------------------------	---------

*1.3.1. Дисциплина "Управление изменениями" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Основы бизнес лингвистики и теория переговоров

Методы исследования в менеджменте

Стратегическое бизнес-планирование

Психология межличностных отношений

*1.3.2. Дисциплина "Управление изменениями" выступает опорой для следующих элементов:*

Практика по профилю профессиональной деятельности

Стратегическое бизнес-планирование

Менеджмент организации

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-2.1: Способен определять цели и задачи управления изменениями на основе проектного подхода*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	формы и методы проведения изменений
------------------	-------------------------------------

<b>Уровень 2</b>	методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)
------------------	--

<b>Уровень 3</b>	методы количественной и качественной обработки информации для оценки готовности к изменениям
------------------	--

Уметь:

<b>Уровень 1</b>	делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями
------------------	--

<b>Уровень 2</b>	использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)
------------------	---

<b>Уровень 3</b>	использовать методы количественной и качественной обработки информации
------------------	--

Владеть:

<b>Уровень 1</b>	навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов
------------------	---

<b>Уровень 2</b>	методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)
------------------	--

<b>Уровень 3</b>	методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений
------------------	--

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-2.2: Способен оценивать изменения и управлять ими*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	принципы проведения организационных изменений
------------------	---

<b>Уровень 2</b>	факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями
------------------	--

<b>Уровень 3</b>	методы проведения организационных изменений
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	управлять развитием организации
<b>Уровень 2</b>	осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде
<b>Уровень 3</b>	описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками анализа системы управления организацией
<b>Уровень 2</b>	навыками анализа информации для принятия управленческих решений
<b>Уровень 3</b>	навыками по разработке стратегии развития и корпоративных стратегий

**В результате освоения дисциплины "Управление изменениями" обучающийся должен:**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	Формы и методы проведения изменений. Принципы и методы проведения организационных изменений, факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями. Методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации. для оценки готовности к изменениям.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	Делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями. Управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде; описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями. Использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	Навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов. Навыками анализа системы управления организацией для принятия управленческих решений по разработке стратегии развития. Методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений.

### **1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

#### **Промежуточная аттестация**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Управление изменениями" видом промежуточной аттестации является Зачет

## **РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Управление изменениями" составляет 2 зачётные единицы, 72 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

### **2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
---	----------------	-------	-------------	------------	------------	------------

<b>Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями</b>						
Тема 1.1.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями /Лек/	4	1	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.1.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями /Сем зан/	4	1	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.1.Основополагающие идеи и принципы управления изменениями /Ср/	4	6	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Лек/	4	1	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации /Сем зан/	4	1	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.2. Закономерности развития и	4	8	УК-2.2	Л1.1 Л1.2	0	

изменения организации /Ср/				Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9		
Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Лек/	4	1	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Сем зан/	4	1	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений /Ср/	4	12	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
<b>Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации</b>						
Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Лек/	4	1	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Сем	4	1	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1	0	

зан/				Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9		
Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании /Ср/	4	8	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Лек/	4	1	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.1 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Сем зан/	4	1	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления /Ср/	4	6	УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Лек/	4		УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.1	0	



				Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9		
Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Сем зан/	4	1	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений /Ср/	4	6	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Лек/	4	1	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.1 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Сем зан/	4		УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации /Ср/	4	8	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.2 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	

Консультация по дисциплине /Конс/	4	2	УК-2.1 УК-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7Л3.1 Л3.2 Л3.3 Л3.4 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6 Э7 Э8 Э9	0	
-----------------------------------	---	---	------------------	--	---	--

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа обучающихся (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь с обучающимися, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Проведение семинарских занятий включает: устный опрос, тестирование, выполнение творческих (проблемных) заданий, анализ конкретных ситуаций, разработка проблемы и подготовка презентации); работа в малых группах, мозговой штурм и др.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы обучающихся, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования. Научно-исследовательская работа предполагает подготовку научной статьи по тематике дисциплины «Управление изменениями» как элемент организационного обоснования результатов исследования магистерской диссертации.

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Рекомендуемая литература

##### 1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	под общ. ред. Л. Б. Костровец	Социализация государственной экономической политики : выбор Донбасса как необходимость : коллективная монография (703 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022
Л1.2	Е. А. Байдина, С. М. Бельмас, Н. И. Нагибина [и др.] ; под редакцией В. Л. Попова	Управление развитием организации: подходы, методы, инструменты : монография (164 с.)	Пермь : ПНИПУ, 2023
Л1.3	З.В. Брагина, Н.Ю. Андреева.	Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала: монография (198 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2022
Л1.4	Кокинз, Г.	Управление результативностью: Как преодолеть	Москва :

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
		разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: практическое руководство (316 с.)	Интеллектуальная Литература, 2020
<b>2. Дополнительная литература</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	В. В. Подгорный.	Планирование и контроль на предприятии : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятия») очной формы обучения (433 с.)	ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС", 2021
Л2.2	Резник, С.Д.	Управление изменениями, Практикум; деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учебное пособие (193 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2024
Л2.3	А.А. Чурсин, Е.А. Нестеров	Управление опережающим развитием высокотехнологичных отраслей промышленности и организаций: монография (205 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2023
Л2.4	Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов	Управление социальным развитием организации : учебник (216 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2023
Л2.5	А. А. Мальцева, И. А. Монахов, Н. Е. Барсукова [и др.] ; под ред. А.А. Мальцевой	Управление изменениями и развитием научных организаций на микроуровне: проблемы и решения: монография (304 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2020
Л2.6	Чуланова, О. Л.	Управление компетенциями персонала: учебник (232 с.)	Москва : ИНФРА-М, 2024
Л2.7	А. С. Вавилова, Т. В. Натальина, С. В. Петухова	Принципы и методы исследований и принятия решений. Кейсы: практикум (100 с.)	Новосибирск : НГУЭУ, 2023
<b>3. Методические разработки</b>			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
ЛЗ.1	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» /	Донецк : ДОНАУИГС, 2025
ЛЗ.2	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» / (41)	Донецк : ДОНАУИГС, 2025
ЛЗ.3	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» / (21)	Донецк : ДОНАУИГС, 2025
ЛЗ.4	А. А. Епишенкова	Управление изменениями: методические рекомендации к выполнению индивидуальных заданий и рефератов для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент» / (32)	Донецк : ДОНАУИГС, 2025
<b>4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			

Э1	Библиотека ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» [Электронный ресурс].	<a href="https://donampa.ru/biblioteka">https://donampa.ru/biblioteka</a>
Э2	Лидерство и менеджмент. Международный научно-практический журнал [Электронный ресурс].	<a href="https://bgscience.ru/journals/lim/">https://bgscience.ru/journals/lim/</a>
Э3	Менеджмент в России и за рубежом. Журнал [Электронный ресурс].	<a href="http://www.mevriz.ru/about/">http://www.mevriz.ru/about/</a>
Э4	Научная электронная библиотека [Электронный ресурс].	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
Э5	Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс].	<a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>
Э6	Электронный журнал «Управление изменениями в компании»	<a href="http://www.markus.spb.ru/about/">http://www.markus.spb.ru/about/</a>
Э7	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»	<a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>
Э8	ЭБС «ЛАНЬ»	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a>
Э9	ЭБС «ЗНАНИУМ»	<a href="https://znanium.ru">https://znanium.ru</a>

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License).

В ходе освоения дисциплины обучающиеся используют возможности интерактивной коммуникации со всеми участниками и заинтересованными сторонами образовательного процесса, ресурсы и информационные технологии посредством электронной информационной образовательной среды академии. Информационные технологии: электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь, виртуальная обучающая среда - Moodle. Программное обеспечение: Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Word

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - <https://cyberleninka.ru/>  
 Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>  
 Электронная библиотека Института проблем рынка РАН Российской академии наук (ИПР РАН) – <http://www.ipr-ras.ru/libr.htm>  
 Электронная библиотечная система "Лань" - <https://e.lanbook.com/> Договор № 285 от 11.12.2023  
 База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>  
 База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)  
 Единая межведомственная информационно-статистическая система <https://www.fedstat.ru>  
 Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий AUP.Ru <http://www.aup.ru/about.htm>  
 Административно-управленческий портал. Маркетинг и менеджмент в бизнесе <http://www.socintegrum.ru/catalog/item14.html>

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.

2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании?
5. Что препятствует ее успешному изменению?
6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
7. Как культура влияет на организационную эффективность?
8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
10. Как оценить готовность организации к изменениям?
11. В чем состоит сущность понятия «организация»?
12. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?
13. Какие критерии используются для классификации организаций?
14. Сформулируйте понятие «организационная структура».
15. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?
16. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.
17. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?
18. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?
19. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?
20. Определите место концепции организационных изменений в теории менеджмента.
21. Когда и в связи с чем возникла концепция управления изменениями? Какие стадии прошла данная концепция в ходе своей эволюции?
22. В чем состоит специфика отечественного управления хозяйственными предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами?
23. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации зарубежного опыта управления к региональной действительности?
24. Определите специфические черты модернизации региональных систем управления.
25. Какие факторы определяют политику изменений в компании?
26. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?
27. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации - моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?
28. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).
29. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?
30. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.
31. Индивидуальные реакции на изменения
32. Индивидуальные предпочтения и изменения
33. Понятие команды и ее отличие от группы
34. Принципы создания команд
35. Основные этапы развития команды стратегических изменений
36. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
37. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями.
38. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения
39. Отличие постоянно действующей команды от проектной.
40. Сопротивлений изменениям по основным уровням управления
41. Методы реагирования на сопротивление.
42. Методология «Анализ «поля сил».
43. Механизмы преодоления сопротивления.
44. «Измерения» управленческой деятельности
45. Причина нерезультативного лидерства
46. Условия возникновения лидерского поведения
47. Преобразование лидера в агента изменений
48. Основные принципы управления процессом изменений

49. Структура системы управления изменениями
  50. Модель «переходного периода»
  51. Модель EASIER
  52. Модель системной технологии вмешательства
  53. Планирование и реализация стратегий управления изменениями
- ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
- Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями
1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
  2. Классификация организационных изменений.
  3. Компоненты процесса преобразований
  4. Современные управленческие подходы и размер организации
  5. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
  6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
  7. Принципы работы организации с использованием организационных метафор.
  8. Подходы к проведению изменений.
  9. Модели организационных изменений и организационных преобразований.

- Раздел 2. Управление изменениями на организационных уровнях компании
10. Методы психологического влияния на персонал
  11. Команда в организации.
  12. Типы и стадии развития команды.
  13. Стили проведения изменений.
  14. Преодоление конфликтов в процессе изменений
  15. Причины сопротивления изменениям.
  16. Преодоление сопротивления изменениям.
  17. Методы преодоления сопротивления.
  18. Роль личностей, групп в организационном развитии.
  19. Роль лидера при организационных изменениях.
  20. Основные подходы к принятию управленческого решения
  21. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями
  22. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента
  23. Виды стратегий осуществления изменений
  24. Управление процессом изменений
  25. Инструменты проведения организационных изменений.

## **5.2. Темы письменных работ**

### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

#### Раздел 1.

Теоретические основы управления изменениями

Темы рефератов к Теме 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями

1. Основные составляющие организационного совершенства по Харингтону (процессы, проекты, изменения, знание, ресурсы).

2. Виды компетентностей в управлении изменениями на предприятиях.

Темы рефератов к Теме 1.2. Закономерности развития и изменения организации

1. Теории обучения в процессе осуществления изменений. Модель Д. Колба. Таксономия Блума.

Темы рефератов к Теме 1.3. Теоретические основы организационных изменений

1. Модели и подходы к организационным изменениям.

2. Принципы работы организации с использованием организационных метафор, которые характеризуют сущность подходов к изменениям.

3. Организация как машина, политическая система, организм, поток и трансформация (метафоры Гаррета Моргана к организационным изменениям).

4. Модели изменений (модель Льюина, формула изменений Бекхарда, модель согласования Надлер-Тушмана, системная модель Сенге). Цикл изменений по Коттеру.

5. Модели организационных преобразований.

#### Раздел 2.

Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Темы рефератов к Теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

1. Бихевиористический, когнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям.

2. Управление своими и чужими изменениями, разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы.

- 3.Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям.
- 4.Этапы изменения команды по Такману: риски лидера и рекомендации относительно оптимизации процессов.
- 5.Типология участников команды изменений по Белбину. Ловушки Биона.
6. Определение желательных стандартов поведения команды и организации.  
Темы рефератов к Теме 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления
1. Управление сопротивлением изменениям.
  - 2.Формирование инновационной организационной культуры.
  3. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям.
- Темы рефератов к Теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений.
- 1.Эффективное лидерство.
  - 2.Матрица взаимосвязей: метафора организации и необходимый тип руководства.
  - 3.Менеджеры и лидеры: общее и отличное (по Уорену Беннису).
  - 4.Характеристика «согласительных» руководителей по Дж. Липман-Блюмену.
  - 5.Эмоциональная компетенция управленца.
- Темы рефератов к Теме 2.4 Управление изменениями в стратегическом развитии организации
- 1.Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений.
  2. Команды в процессе реструктуризации.
  - 3.Ребрендинг. Создание бренда работодателя.
  - 4.Стратегическая сетка Кеша для оценки состояния информационных технологий в организации.
  - 5.Трехступенный подход управления изменениями в ИТ.
  6. Изменения процессов и корпоративной культуры организации.

### 5.3. Фонд оценочных средств

Комплект оценочных материалов разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»  
Комплект оценочных материалов в полном объеме представлен в виде приложения ОПОП по данной образовательной программе.

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, индивидуальное задание, контроль знаний по разделам.

## РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- 1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.
- 2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины должно завершиться овладением необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками. Этот результат, может быть, достигнут только после весьма значительных усилий. При этом важными окажутся не только старание и способности, но и хорошо продуманная организация труда обучающегося. В первую очередь это правильная организация времени.

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести

для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку. Сведения об этом, т. е. списки литературы, темы семинарских занятий и вопросы к ним, а также другие необходимые материалы имеются в разработанном учебно-методическом комплексе. Регулярное посещение лекций и семинарских занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, умениями, навыками, но и помогает наилучшим образом организовать время, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Управление изменениями» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа обучающихся. Именно овладение и усвоение обучающимся рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины. Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы обучающийся углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основания качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя. Указания по самостоятельному изучению дисциплины приведены в Методических рекомендациях по организации самостоятельной работы обучающихся.

Относительно проблематики учебной дисциплины обучающимся рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение и углубленное обработки разделов, тем дисциплины, отдельных вопросов тем;
- изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к выполнению ситуационных заданий и тестирования по разделам;
- подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений.

Основой изучения любой дисциплины является освоение ее понятийного аппарата. Простое заучивание терминов часто расценивается как бесполезная трата времени, а также снижает мотивацию изучения дисциплины. Поэтому для освоения терминологии рекомендуется использовать такие формы работы как составление и решение кроссвордов и логических задач.

Важнейшей частью работы студента является изучение существующей практики. Учебник, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, как правило, содержит лишь минимум необходимых теоретических сведений. Академическое образование предполагает более глубокое знание предмета. Кроме того, оно предполагает не только усвоение информации, но и формирование навыков исследовательской работы. В процессе освоения дисциплины при подготовке к занятиям рекомендуется не только использовать предложенную в программном блоке литературу, но и материалы периодических изданий, информацию Internet-ресурсов, баз данных, электронных библиотек. Работу по конспектированию следует выполнять, предварительно изучив планы семинарских занятий. В этом случае ничего не будет упущено и обучающемуся не придется конспектировать источник повторно, тратя на это драгоценное время. Правильная организация работы, чему должны способствовать данные выше рекомендации, позволит обучающемуся своевременно выполнить все задания, получить достойную оценку и избежать, таким образом, необходимости тратить время на переподготовку и передачу дисциплины. При освоении дисциплины необходимо пользоваться материалами конспекта лекций, основной, дополнительной и справочной литературой. Любую тему необходимо изучать в следующей последовательности:

1. Изучить материал лекционного конспекта и соответствующих разделов учебников.
2. Отобрать материал по дополнительным литературным источникам и справочной литературе и изучить его.
3. Составить краткий конспект ответов на поставленные вопросы - написать план ответа или краткий конспект, выделить в нем главное и четко структурировать текст;- проработать устный или письменный ответ. В ходе подготовки к занятиям рекомендуется составлять планы – конспекты ответов, формулировать сложные вопросы для коллективного обсуждения, составлять блок-схемы и рисунки, являющиеся опорными конспектами при ответе на вопрос. Для подготовки к семинарским занятиям по каждой теме обучающемуся нужно усвоить лекционный материал; ознакомиться с планом семинарского занятия и рекомендованной литературой к нему; при необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов; использовать учебно-научный потенциал библиотек ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» и других научных учреждений. Указания по подготовке к семинарским занятиям приведены в Методических рекомендациях для проведения семинарских занятий. В течение изучения дисциплины обучающийся должен выполнять индивидуальные задания по каждому разделу и подготовить реферат. При подготовке реферата следует пользоваться консультациями и методическими рекомендациями преподавателя относительно структуры и оформления реферата. Указания по самостоятельному изучению дисциплины, выполнению индивидуальных заданий и написанию рефератов приведены в Методических рекомендациях для организации самостоятельной работы обучающихся и выполнения индивидуальных заданий и рефератов.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет менеджмента  
Кафедра менеджмента в производственной сфере

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

По дисциплине (модулю)

**«Управление изменениями»**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	«Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»
Квалификация	магистр
Форма обучения	заочная
Год начала подготовки по учебному плану	2025

г. Донецк  
2025

**РАЗДЕЛ. 1**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
 по дисциплине (модулю) «Управление изменениями»

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины  
 (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	Магистратура
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	«Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»
Количество разделов учебной дисциплины	2
Дисциплина вариативной части образовательной программы	Б1.В.01
Формы контроля	ситуационные задания, расчетные задачи, практические работы, доклад, тестовые задания.
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	4
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	<b>14</b>
Лекционные занятия	6
Семинарские занятия	6
Консультация	2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>54</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Недельное количество часов	1
в т.ч. аудиторных	-
Форма промежуточной аттестации	Зачет

## 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
УК-2.1	Способен определять цели и задачи управления изменениями на основе проектного подхода	<b>Знать:</b>	
		формы и методы проведения изменений	УК-2.1 З-1
		методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия).	УК-2.1 З-2
		методы количественной и качественной обработки информации для оценки готовности к изменениям	УК-2.1 З-3
		<b>Уметь:</b>	
		делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями	УК-2.1 У-1
		использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)	УК-2.1 У-2
		использовать методы количественной и качественной обработки информации	УК-2.1 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов	УК-2.1 В-1
УК-2.2	Способен оценивать изменения и управлять ими	методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия)	УК-2.1 В-2
		методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений	УК-2.1 В-3
		<b>Знать:</b>	
		принципы проведения организационных изменений	УК-2.2 З-1
		факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями	УК-2.2 З-2
		методы проведения организационных изменений	УК-2.2 З-3
		<b>Уметь:</b>	
управлять развитием организации	УК-2.2 У-1		
осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде	УК-2.2 У-2		

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
		описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями	УК-2.2 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		навыками анализа системы управления организацией	УК-2.2 В-1
		навыками анализа информации для принятия управленческих решений	УК-2.2 В-2
		навыками по разработке стратегии развития и корпоративных стратегий	УК-2.2 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями</b>				
1.	Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	2	УК-2.1, УК-2.2	Устные ответы, беседы, ситуационные задания, доклады, сообщения, реферат
2.	Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации	2	УК-2.2	Устные ответы, беседы, ситуационные задания, доклады, сообщения, реферат
3.	Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений	2	УК-2.1, УК-2.2	Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, индивидуальное задание, контроль знаний по разделу 1
<b>Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации</b>				
4.	Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании	2	УК-2.1, УК-2.2	Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат
5.	Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления	2	УК-2.2	Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, индивидуальное задание

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
6.	Тема 2.3. . Роль руководителя в процессе осуществления изменений	2	УК-2.1, УК-2.2	Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат
7.	Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации	2	УК-2.1, УК-2.2	Устные ответы, беседы, кейс задачи, доклады, сообщения, реферат, контроль знаний по разделу 2

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	ЛЗ	СЗ			Всего за тему	КЗР	СР (Р)	ИЗ*
		УО*	ТЗ*	РЗ*				
Р.1. Т.1.1	1	2	2	2	7	10	13	9
Р.1. Т.1.2	1	2	2	2	7			
Р.1. Т.1.3	1	2	2	2	7			
Р.2. Т.2.1	1	2	2	2	7	10		9
Р.2. Т.2.2	1	2	2	2	7			
Р.2. Т.2.3	1	2	2	2	7			
Р.2. Т.2.4	1	2	2	2	7			
<b>Итого: 100 б</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>49</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>18</b>

ЛЗ – лекционное занятие;

СЗ – семинарское занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

\* другие с виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

КЗР – контроль знаний по разделу;

СР – самостоятельная работа обучающегося;

Р – реферат;

ИЗ – индивидуальное задание

*Научно-педагогический работник, ответственный за проведение всех видов занятий по конкретной дисциплине (модулю), сам распределяет баллы по видам работы исходя из 100-балльной системы.*

## **2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся**

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями**

#### **Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями**

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.
2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании?
5. Что препятствует ее успешному изменению?
6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
7. Как культура влияет на организационную эффективность?
8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
10. Как оценить готовность организации к изменениям?

#### **Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации**

1. В чем состоит сущность понятия «организация»?
2. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?
3. Какие критерии используются для классификации организаций?
4. Сформулируйте понятие «организационная структура».

5. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?

6. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.

7. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?

8. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?

9. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?

### **Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений**

1. Определите место концепции организационных изменений в теории менеджмента.

2. Когда и в связи с чем возникла концепция управления изменениями? Какие стадии прошла данная концепция в ходе своей эволюции?

3. В чем состоит специфика отечественного управления хозяйственными предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами?

4. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации зарубежного опыта управления к региональной действительности?

5. Определите специфические черты модернизации региональных систем управления.

6. Какие факторы определяют политику изменений в компании?

7. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?

8. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации - моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?

9. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).

10. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?

11. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.

## **Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации**

### **Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании**

1. Индивидуальные реакции на изменения

2. Индивидуальные предпочтения и изменения

3. Понятие команды и ее отличие от группы

4. Принципы создания команд

5. Основные этапы развития команды стратегических изменений

6. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений.

7. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями.

8. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения

9. Отличие постоянно действующей команды от проектной.

### **Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления**

1. Сопротивлений изменениям по основным уровням управления

2. Методы реагирования на сопротивление.

3. Методология «Анализ «поля сил».



4. Механизмы преодоления сопротивления.

### **Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений**

1. «Измерения» управленческой деятельности
2. Причина нерезультативного лидерства
3. Условия возникновения лидерского поведения
4. Преобразование лидера в агента изменений

### **Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации**

1. Основные принципы управления процессом изменений
2. Структура системы управления изменениями
3. Модель «переходного периода»
4. Модель EASIER
5. Модель системной технологии вмешательства
6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

## **2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Экология»

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ РАЗДЕЛА**

### **Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями**

**Тема 1.1.** Основополагающие идеи и принципы управления изменениями.

**Тема 1.2.** Закономерности развития и изменения организации.

**Тема 1.3.** Теоретические основы организационных изменений

#### **ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

*Задание 1.1.* ПРИЧИНАМИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИЙ ЯВЛЯЮТСЯ:

- а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

*Задание 1.2.* ПРЕИМУЩЕСТВАМИ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЯВЛЯЮТСЯ:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

*Задание 1.3.* МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ Л. ГРЕЙНЕРА ВКЛЮЧАЕТ СТАДИИ:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию,

сотрудничество;

- г) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
- д) все ответы а), б), в) неверны.

**Задание 1.4. МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И. АДIZESА ВКЛЮЧАЕТ СТАДИИ:**

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- е) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

**Задание 1.5. КАКАЯ ИЗ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ (Л. ГРЕЙНЕРА И И. АДIZESА) УЧИТЫВАЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО:**

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

**Задание 1.6. НА КАКОЙ ИЗ СТАДИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЯ В МОДЕЛИ И. АДIZESА НУЖДАЕТСЯ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:**

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»?

**Задание 1.7. ПОЧЕМУ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ Л. ГРЕЙНЕРА НАЗЫВАЮТ НЕЗАВЕРШЕННОЙ:**

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

**Задание 1.8. ИЗМЕНЕНИЕ - ЭТО:**

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

**Задание 1.9. К ВИДАМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОТНОСЯТ:**

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

**Задание 1.10. КАКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ» ВАМ ИЗВЕСТНЫ:**

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

## **Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации**

**Тема 2.1.** Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.

**Тема 2.2.** Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

**Тема 2.3.** Роль руководителя в процессе осуществления изменений.

**Тема 2.4.** Управление изменениями в стратегическом развитии организации

**ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

**Задание 2.1. НАЗОВИТЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРИЧИНЫ (БАРЬЕРЫ) СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ:**

- а) страх перед неизвестным, неопределенным;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
- в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- г) правильного ответа вообще нет.

**Задание 2.2. В УСЛОВИЯХ РАДИКАЛЬНЫХ И РЕЗКИХ ИЗМЕНЕНИЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИХ МЕТОДОВ (МЕР) ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА:**

а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;

- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

**Задание 2.3. К СТРУКТУРНЫМ ПРИЧИНАМ (БАРЬЕРАМ) МОЖНО ОТНЕСТИ:**

а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

в) оба ответа а) и б) верны.

**Задание 2.4. К ЛИЧНЫМ ПРИЧИНАМ (БАРЬЕРАМ) МОЖНО ОТНЕСТИ:**

а) невовлеченность в преобразования затрагиваемых изменениями лиц;

б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы а), б) и в) верны.

**Задание 2.5. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ВКЛЮЧАЕТ:**

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

**Задание 2.6. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ВКЛЮЧАЕТ ЭТАПЫ:**

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;

в) верны оба а) и б) ответа.

**Задание 2.7. К МЕТОДАМ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ МОЖНО ОТНЕСТИ:**

- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
- б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
- в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

**Задание 2.8. МЕТОД ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ ИМЕЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА, ТАК КАК:**

- а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;
- б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

**Задание 2.9. ЛИДЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ:**

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

**Задание 2.10. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ВКЛЮЧАЕТ:**

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

### 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов – 2	Правильность (ошибочность) решения
2	полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
1	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
0	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты

### ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

**Ситуационное задание к Теме 1.2. Закономерности развития и изменения организации.**

**Описание ситуации.** «Анализ модели Л. Грейнера»

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера.

**Контрольный вопрос.** Результат представьте в виде таблицы

<i>Характеристики</i>	<i>Стадия</i>				
	<i>Творчество</i>	<i>Централизация</i>	<i>Делегирование</i>	<i>Координация</i>	<i>Сотрудничество</i>
<i>Приоритет менеджмента</i>					
<i>Организационная структура</i>					
<i>Стиль руководства</i>					
<i>Система контроля</i>					
<i>Стимулирование</i>					

**Ситуационное задание к Теме 1.3. Теоретические основы организационных изменений**

**Описание ситуации.** «Анализ модели И. Адизеса»

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели И. Адизеса.

**Контрольный вопрос.** Результат представьте в виде таблицы

<i>Стадия</i>	<i>Определяющая цель</i>	<i>Ограничивающая цель</i>
<i>Младенчество</i>		
<i>Go-go (Давай-давай)</i>		
<i>Юность</i>		
<i>Расцвет</i>		
<i>Стабильность</i>		
<i>Аристократизм</i>		
<i>Охота на ведьм (Салем-сити)</i>		
<i>Бюрократизм</i>		

### **КЕЙС-ЗАДАЧА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

**Кейс-задача 1 к теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.**

**Описание задания.** Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании В.N & Р. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежемесячных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа

которых связана с разъездами;

- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один - самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана - менеджер по персоналу - провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон - финансовый директор - пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла

окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

**Контрольные вопросы:** 1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

3. Какие меры необходимо было предпринять, для:

- недопущения ситуации сопротивления;
- предотвращения сопротивления.

*Кейс-задача 2 к теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.*

**Описание ситуации.** Типологические характеристики людей, которые работают в коллективе.

**Вероника Матвеевна** — старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение — веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» — отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

**Лев Викторович** — бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал возратить стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Очень привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

**Константин Анатольевич** — инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невниманье.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

**Татьяна Алексеевна** — менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

**Контрольные вопросы.** 1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.

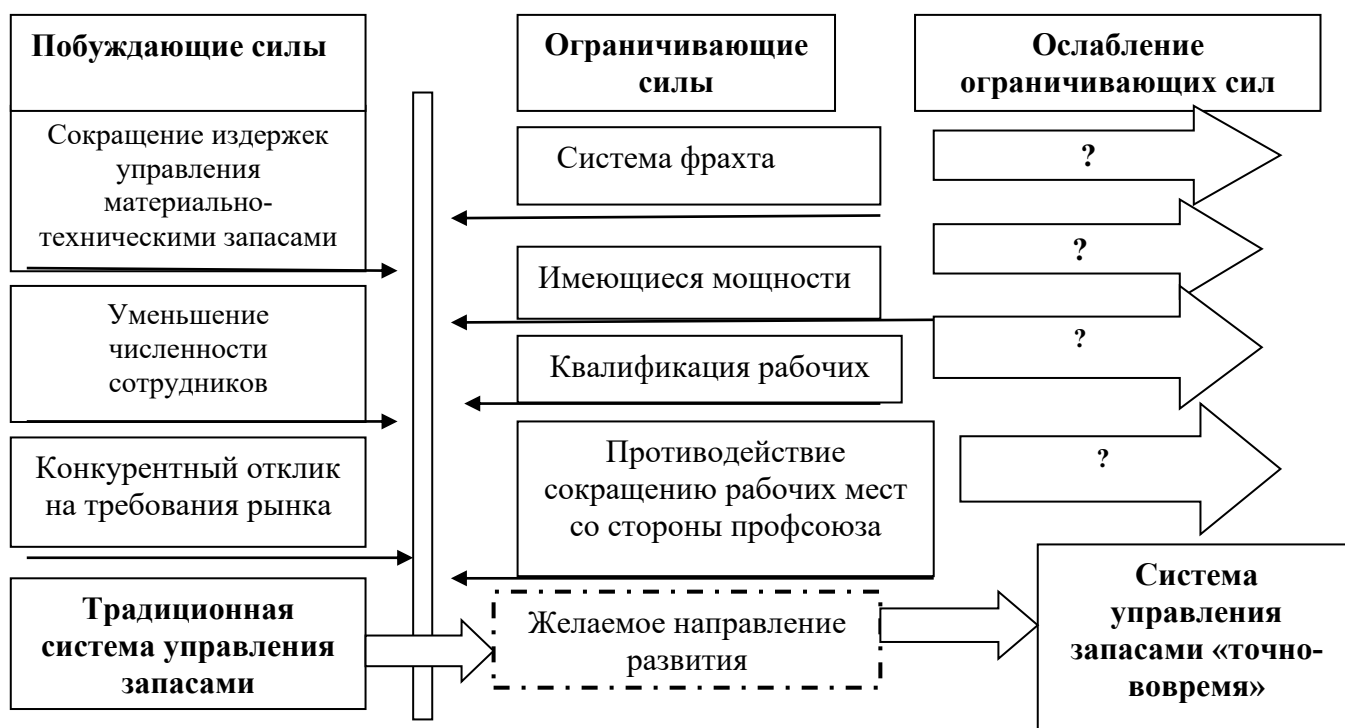
2. Каковы основные потребности этих людей?

3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?

4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

**Кейс-задача 3 к теме 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления**

**Описание задания.** Система управления запасами (JIT) призвана обеспечивать поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы, для выполнения производственных операций. Анализ, проведенный в одной из промышленных компаний в США, показал, что движущими силами внедрения системы JIT были: 1) существенное сокращение затрат, вызванное уменьшением материально-технических запасов; 2) возможность уменьшения численности персонала, обслуживающего запасы; 3) повышение скорости реакции на требования рынка. Силами, ограничивающими внедрение новой системы, оказались: 1) система фрахта, не способная обеспечить своевременную поставку грузов; 2) производственные мощности, не приспособлены к новой системе; 3) квалификация рабочих, не соответствующая требованиям, предъявляемым системой JIT; 4) противодействие профсоюзов сокращению числа рабочих мест. В результате побуждающих сил оказалось недостаточно для преодоления действия ограничивающих сил.





**Контрольный вопрос.** Для изменения соотношения сил в пользу новой системы какие действия должны предпринять менеджеры?

**Кейс-задача 4 к теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений**

**Описание задания.** “Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ”

В связи с уходом на пенсию по состоянию здоровья опытного руководителя Усть-Лабинского ЛПУМГ РАО “Газпром” и переходом на другую работу главного инженера возникла необходимость подобрать новые кандидатуры на должность начальника и главного инженера управления. Управление стояло на пороге коренной реконструкции компрессионной станции, предстояла замена перекачивающих агрегатов и вспомогательного оборудования компрессорной станции, внедрение АСУ ПХД и телемеханизации магистральных газопроводов.

После предварительного анализа кадровой ситуации выбор руководства остановился на следующих кандидатурах ( см. табл.).

Краткие сведения о кандидатах

	Уколов А.П.	Самсонов Ю.И.	Чередниченко С.А.
Возраст	45	35	40
Образование	Высшее, инженер-электрик	Высшее, инженер-механик	Высшее, инженер-АСУ
Занимаемая должность	Начальник Газлийского ЛПУМГ, 3 года	Начальник ПДСП “Азиятрансгаз”, 3 года	Инженер ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ, 4 года
Опыт работы	1. года - директор ТОО “Золотое руно” (Торговля каракулем и шерстью) 2. года - главный инженер Газлийского ЛПУМГ 5 лет - сменный инженер КС Газлийского ЛПУМГ 3. года - оператор по добыче на промысле № 3 Газлийского ЛПУМГ	1 год - главный инженер Газлийского ЛПУМГ - год - начальник КС Газлийского ЛПУМГ - года - зам. начальника КС Газлийского ЛПУМГ - года - диспетчер Газлийской КС - года - оператор по добыче газа промысла №5 Газлийского ЛПУМГ	2 года - мастер бригады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - начальник цеха завода “Темп” 2 года - мастер бригады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - бригадир наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ
Навыки коммуникации	-	Отличные	Хорошие
Прилежание	-	-	Исключительное
Авторитет в коллективе	-	-	Хороший
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Уколова А.П. рекомендовали друзья по институту и вышестоящее руководство.

Самсонова Ю.И. рекомендовал работник предприятия, который ранее работал под его руководством в Газлийском ЛПУМГ.

Ведущим специалистам предприятия приходилось встречаться с Уколовым А.П. на совещаниях разного уровня, они высказывали критические замечания в адрес Уколова А.П., основанные только на впечатлениях от общения. При обсуждении кандидатуры на должность начальника ЛПУМГ мнения разделились.

Пояснительная записка

Уколов Александр Павлович В период перестройки, когда стали образовываться частные фирмы, товарищества с ограниченной ответственность и т.д., Уколов Александр Павлович занялся торговлей каракулем и шерстью. Через два года его фирма распалась. Одновременно освободилось место начальника Газлийского ЛПУМГ, и он был принят на работу, где проработал 3 года. В этот период нарастали межнациональные конфликты и Александр Павлович решил переехать на постоянное место жительства в Россию. Друзья, с которыми он учился в институте, порекомендовали его на должность начальника Усть-Лабинского ЛПУМГ, и вышестоящая организация настойчиво рекомендовала принять его на эту должность. Специалисты предприятия ранее встречались с ним на различных совещаниях с Уколовым А.П. и при обсуждении кандидатур высказали ряд критических замечаний в его адрес, а именно: в общении проявляет высокомерие, в компании много пьет, в разговоре упорно навязывает свою точку зрения.

Самсонов Юрий Павлович был рекомендован работником Усть-Лабинского ЛПУМГ, который ранее работал под его руководством и знал его с хорошей стороны.

Чередниченко Сергей Александрович. После окончания машиностроительного техникума он поступил на работу в Кущевское ЛПУМГ, где проработал 12 лет, продвижения по службе не было, так как он не имел высшего образования и не хватало определенных знаний для выполнения высококвалифицированной работы. Проработав 5 лет, Сергей Александрович поступил в институт на заочное отделение.

Завод “Темп” получил большой заказ, и директор завода пригласил Сергея Александровича возглавить цех, 3 года он успешно работал в этой должности, но возникли сложности со сбытом продукции, объемы работы сокращались. Чередниченко С.А. возвратился в Усть-Лабинское ЛПУМГ на должность мастера бригады наладчиков. Проработав два года, был назначен на должность инженера ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ.

### **Контрольные вопросы:**

1. Когда руководство компании должно было начать работу по подбору необходимого кандидата?
2. Произведите сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждого из кандидатов.
3. Обладают ли кандидаты функциональной и личностной компетентностью?
4. Какое решение приняли бы Вы на месте Генерального директора при назначении начальника и главного инженера Усть-Лабинского ЛПУМГ? Почему?

## 2.4. Рекомендации по оцениванию рефератов, докладов, сообщений

Максимальное количество баллов – 13	Критерии
отлично	<p>13 баллов - Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера.</p> <p>11 баллов - Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.</p>
хорошо	<p>10 баллов - выставляется обучающемуся если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения;</p> <p>9 баллов - Продемонстрированы исследовательские умения и навыки, допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов.</p> <p>8 баллов - Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.</p> <p>7 баллов - Выставляется обучающемуся если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы.</p>
удовлетворительно	<p>6 балла - Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.</p> <p>5 балла - Выставляется обучающемуся если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких-либо комментариев, анализа.</p> <p>4 балла - Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы.</p> <p>3 балла - Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы..</p>

**ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ  
УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

***ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ***

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Темы докладов, сообщений по дисциплине
<b>Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями</b>	
Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Базовая модель организационных изменений.</li> <li>2. Факторы успеха компании в модели МакКинзи.</li> </ol>
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимальный тип организационной структуры.</li> <li>2. Макро- и микросреда организации: их взаимосвязь.</li> </ol>
Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепция организационных изменений в теории менеджмента.</li> <li>2. Специфические черты модернизации региональных систем управления.</li> <li>3. Общие этапы, принципы и закономерности в базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель АДКАР, теория перемен Сенге).</li> </ol>
<b>Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации</b>	
Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы создания команд.</li> <li>2. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями.</li> </ol>
Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методология «Анализ «поля сил».</li> <li>2. Механизмы преодоления сопротивления.</li> </ol>
Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причина нерезультативного лидерства.</li> <li>2. Преобразование лидера в агента изменений</li> </ol>
Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура системы управления изменениями</li> <li>2. Планирование и реализация стратегий управления изменениями</li> </ol>

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### Раздел 1.

#### Теоретические основы управления изменениями

*Темы рефератов к Теме 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями*

1. Основные составляющие организационного совершенства по Харингтону (процессы, проекты, изменения, знание, ресурсы).
2. Виды компетентностей в управлении изменениями на предприятиях.

*Темы рефератов к Теме 1.2. Закономерности развития и изменения организации*

1. Теории обучения в процессе осуществления изменений. Модель Д. Колба. Таксономия Блума.

*Темы рефератов к Теме 1.3. Теоретические основы организационных изменений*

1. Модели и подходы к организационным изменениям.
2. Принципы работы организации с использованием организационных метафор, которые характеризуют сущность подходов к изменениям.
3. Организация как машина, политическая система, организм, поток и трансформация (метафоры Гаррета Моргана к организационным изменениям).
4. Модели изменений (модель Льюина, формула изменений Бекхарда, модель согласования Надлер-Тушмана, системная модель Сенге). Цикл изменений по Коттеру.
5. Модели организационных преобразований.

### Раздел 2.

#### Управление изменениями в стратегическом развитии организации

*Темы рефератов к Теме 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.*

1. Бихевиористический, когнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям.
2. Управление своими и чужими изменениями, разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы.
3. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям.
4. Этапы изменения команды по Такману: риски лидера и рекомендации относительно оптимизации процессов.
5. Типология участников команды изменений по Белбину. Ловушки Биона.
6. Определение желательных стандартов поведения команды и организации.

*Темы рефератов к Теме 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления*

1. Управление сопротивлением изменениям.
2. Формирование инновационной организационной культуры.
3. Разработка рекомендаций по снижению сопротивления изменениям.

*Темы рефератов к Теме 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений.*

1. Эффективное лидерство.
2. Матрица взаимосвязей: метафора организации и необходимый тип руководства.
3. Менеджеры и лидеры: общее и отличное (по Уорену Беннису).
4. Характеристика «согласительных» руководителей по Дж. Липман-Блюмену.
5. Эмоциональная компетенция управленца.

Темы рефератов к **Теме 2.4 Управление изменениями в стратегическом развитии организации**

1. Реструктуризация с позиции индивидуальных изменений.
2. Команды в процессе реструктуризации.
3. Ребрендинг. Создание бренда работодателя.
4. Стратегическая сетка Кеша для оценки состояния информационных технологий в организации.
5. Трехступенный подход управления изменениями в ИТ.
6. Изменения процессов и корпоративной культуры организации.

### 2.5. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний по разделу

Максимальное количество баллов -10	Критерии
отлично	10-8 баллов - Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
хорошо	7 - 5 баллов - Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
удовлетворительно	4-2 балла - Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
неудовлетворительно	1 балл - Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### Задания к контролю знаний по разделу 1. Теоретические основы управления изменениями

**Задание.** Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать?

10 лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение.

В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев.

Сбавьте обороты

В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет.

Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более, когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может.

Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами.

«Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании?

Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам.

«У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости.

Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора.

Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить.

Но финишировала эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

#### Ограниченный ресурс

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей.

А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой.

Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме.

Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа, — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка».

Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25-30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает.

Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы



хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригады готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает.

В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир.

План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

### **Контрольные вопросы**

1. Проанализируйте ситуацию, применив все возможные графические схемы и системы.
2. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?
3. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?

## **Задания к контролю знаний**

### **по разделу 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации**

**Задание. Описание ситуации.** Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M1=700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $P1=280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p1=0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $P2=80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2=0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M2=300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $P2=180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p2=0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T2=55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p2=0,2$ .

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p3=0,7$  и  $p4=0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p5=0,9$  и  $p6=0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.

### **Контрольный вопрос.**

Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

## **2.6. Рекомендации по оцениванию результатов индивидуальных заданий**

<b>Максимальное количество баллов - 9</b>	<b>Критерии</b>
отлично	9-8 баллов - Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и

	терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
хорошо	7-6 баллов - Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
удовлетворительно	5-2 балла - Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
неудовлетворительно	1 балл - Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

## ПЕРЕЧЕНЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

*Индивидуальное задание к **Теме 2.1.** Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании.*

***Теме 2.2.** Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления*

***Теме 2.3.** Роль руководителя в процессе осуществления изменений.*

***Теме 2.4** Управление изменениями в стратегическом развитии организации*

Исходя из условий хозяйствования предприятия, которое было базой производственной практики на бакалавриате или избранного по Вашим интересам исследования, предложить мероприятия по улучшению показателей его работы и разработать программу мер, относительно адаптации к изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

При разработке необходимо выполнить следующие задачи:

- провести анализ условий внедрения рекомендаций относительно улучшения работы предприятия за моделью «Силового поля»;
- изложить алгоритм проводки изменений с определением этапов внедрения рекомендаций, ответственных лиц и сроков;
- разработать программу мер, относительно адаптации к изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях с определением методов адаптации и конкретных мер;
- избрать стиль руководства и решение конфликтов при внедрении рекомендации;
- предложить программу преодоления сопротивления изменениям при реализации предложений относительно улучшения работы предприятия.

А также:

- разработать механизм внедрения стандартов «5С» в структуру управления организацией и управление производственными процессами;
- заметить этапы, ответственных, методы проводки реструктуризации и внедрение изменений в корпоративную культуру организации;
- обосновать выбор стратегии и модели изменений.

### **ТЕМАТИКА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

1. Компетентностный подход в управлении изменениями на предприятиях.
2. Модель организационного совершенства по Харингтону в современных условиях хозяйствования
3. Модели организационных изменений и организационных преобразований в адаптации к операционной деятельности в современных условиях.
4. Преодоление конфликтов в процессе изменений

### **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

#### Раздел 1. Теоретические основы управления изменениями

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразований
4. Современные управленческие подходы и размер организации
5. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
7. Принципы работы организации с использованием организационных метафор.
8. Подходы к проведению изменений.
9. Модели организационных изменений и организационных преобразований.

#### Раздел 2. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

10. Методы психологического влияния на персонал
11. Команда в организации.
12. Типы и стадии развития команды.
13. Стили проведения изменений.
14. Преодоление конфликтов в процессе изменений
15. Причины сопротивления изменениям.
16. Преодоление сопротивления изменениям.
17. Методы преодоления сопротивления.
18. Роль личностей, групп в организационном развитии.
19. Роль лидера при организационных изменениях.
20. Основные подходы к принятию управленческого решения
21. Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями
22. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента
23. Виды стратегий осуществления изменений
24. Управление процессом изменений
25. Инструменты проведения организационных изменений.