

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
естественнонаучных и
общеобразовательных дисциплин



С.Е. Зюзин
20.05.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.11 Управление изменениями

1. Код и наименование направления подготовки:

38.03.01 Экономика

2. Профиль подготовки:

Экономика предприятий и организаций

3. Квалификация выпускника: бакалавр

4. Форма обучения: очная, очно-заочная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:

кафедра естественнонаучных и общеобразовательных дисциплин

6. Составители программы: к.э.н., доц. Г.Н. Франовская (ВГУ), Е.Н. Солодовникова, преподаватель кафедры ЕНиОД (БФ ВГУ)

7. Рекомендована: Научно-методическим советом Филиала от 19.05.2025, протокол № 8

8. Учебный год: 2028-2029 Семестр: 7 / 8

9. Цель и задачи учебной дисциплины

Целью освоения дисциплины является приобретение знаний и формирование навыков проведения анализа организационных изменений, разработки стратегий изменений и оценки их эффективности, а также их использование в практике управления персоналом.

Задачи учебной дисциплины:

- изучение методологических основ управления изменениями;
- формирование организационного и управленческого мышления;
- анализ существующей практики управления организационными изменениями;
- формирование умений и навыков по выявлению и оценке рисков, возникающих в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организаций и их структурных подразделений, для разработки программ изменений.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Управление изменениями» входит в блок Б1 Дисциплины (модули), в часть, формируемую участниками образовательных отношений.

Условия реализации дисциплины для лиц с ОВЗ определяются особенностями восприятия учебной информации и с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

| Код | Название компетенции | Код(ы) | Индикатор(ы) | Планируемые результаты обучения |
|------|--|--------|--|---|
| ПК-2 | Способен проводить мониторинг рисков, применять технологии (методы) управления рисками | ПК-2.1 | Выявляет и оценивает риски, возникающие в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организаций и их структурных подразделений | <u>Знать:</u> – характеристики изменений в социально-экономических системах и их классификацию; – типологию организационных изменений, внешние и внутренние факторы функционирования организации; – методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации. <u>Уметь:</u> – проводить системный анализ деятельности организации до проведения изменений. <u>Владеть:</u> – навыками выявления и оценки рисков, возникающих в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организаций и их структурных подразделений. |
| | | ПК-2.2 | Выбирает технологии (методы) и разрабатывает мероприятия по управлению рисками | <u>Знать:</u> – типологию стратегий осуществления изменений, критерии выбора стратегии организационных изменений; – модели организационных изменений; – понятие, причины сопротивления |

| Код | Название компетенции | Код(ы) | Индикатор(ы) | Планируемые результаты обучения |
|------|--|--------|--|---|
| | | | | <p>изменениям и методы управления ими.</p> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – выбирать стратегию организационных изменений; – структурировать процессы изменений по соответствующим моделям; – идентифицировать причины сопротивления изменениям и управлять процессом сопротивлений. <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками выбора технологий (методов) и разработки мероприятий по управлению рисками. |
| ПК-3 | Способен формировать нормативное, информационно-методическое и документационное обеспечение бизнес-процессов | ПК-3.3 | Применяет положения внутренних стандартов и регламентов для координации деятельности исполнителей и предотвращения нарушения норм профессиональной этики | <p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – типологию стратегий осуществления изменений, критерии выбора стратегии организационных изменений; – модели организационных изменений; – понятие, причины сопротивления изменениям и методы управления ими. <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – выбирать стратегию организационных изменений; – структурировать процессы изменений по соответствующим моделям; – идентифицировать причины сопротивления изменениям и управлять процессом сопротивлений. <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками применения положений внутренних стандартов и регламентов для координации деятельности исполнителей и предотвращения нарушения норм профессиональной этики. |

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час – 4/144.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Очная форма обучения

| Вид учебной работы | Трудоемкость | |
|------------------------|--------------|--------------|
| | Всего | По семестрам |
| | | 7 семестр |
| Контактная работа | 68 | 68 |
| в том числе: | лекции | 34 |
| | практические | 34 |
| Самостоятельная работа | 40 | 40 |

| Вид учебной работы | Трудоемкость | |
|--|--------------|--------------|
| | Всего | По семестрам |
| | | 7 семестр |
| Форма промежуточной аттестации – экзамен | 36 | 36 |
| Итого: | 144 | 144 |

Очно-заочная форма обучения

| Вид учебной работы | Трудоемкость | |
|--|--------------|--------------|
| | Всего | По семестрам |
| | | 8 семестр |
| Контактная работа | 32 | 32 |
| в том числе: | лекции | 16 |
| | практические | 16 |
| Самостоятельная работа | 76 | 76 |
| Форма промежуточной аттестации – экзамен | 36 | 36 |
| Итого: | 144 | 144 |

13.1. Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование раздела дисциплины | Содержание раздела дисциплины | Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК * |
|--------------------------------|--|---|--|
| 1. Лекции | | | |
| 1.1 | Сущность и классификация организационных изменений | Изменения в социально-экономических системах и их классификация. Типология организационных изменений | – |
| 1.2 | Анализ организационной среды до проведения изменений | Внешние и внутренние факторы функционирования организации. Анализ факторов деятельности организации. Методы анализа воздействия внешних и внутренних угроз деятельности организации | – |
| 1.3 | Стратегии организационных изменений | Типология стратегий осуществления изменений. Критерии выбора стратегии организационных изменений | – |
| 1.4 | Модели организационных изменений | Алгоритмические модели организационных изменений. Концептуальные модели организационных изменений | – |
| 1.5 | Управление сопротивлением изменениям | Понятие сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы управления сопротивлением изменениям | – |
| 2. Практические занятия | | | |
| 2.1 | Сущность и классификация организационных изменений | Виды организационных изменений | – |
| 2.2 | Анализ организационной среды до проведения изменений | Факторы внешней и внутренней организационной среды. Диагностика организационных проблем. Виды анализа организационной среды | – |
| 2.3 | Стратегии организационных изменений | Виды стратегий организационных изменений и критерии их выбора. Проектирование стратегий изменений | – |
| 2.4 | Модели организационных изменений | Алгоритмические и концептуальные модели организационных изменений. Проектирование моделей организационных изменений | – |
| 2.5 | Управление сопротивлением изменениям | Понятия, причины и методы управления сопротивлением изменениям | – |

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины | Виды занятий (количество часов) | | | | Всего |
|-------|--|---------------------------------|--------------|--------------|------------------------|-------|
| | | Лекции | Практические | Лабораторные | Самостоятельная работа | |
| 1. | Сущность и классификация организационных изменений | 4 | 4 | - | 8 | 16 |
| 2. | Анализ организационной среды до проведения изменений | 6 | 6 | - | 8 | 20 |
| 3. | Стратегии организационных изменений | 8 | 8 | - | 8 | 24 |
| 4. | Модели организационных изменений | 8 | 8 | - | 8 | 24 |
| 5. | Управление сопротивлениями изменениям | 8 | 8 | - | 8 | 24 |
| | Экзамен | | | | | 36 |
| | Итого: | 34 | 34 | 0 | 40 | 144 |

Очно-заочная форма обучения

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины | Виды занятий (количество часов) | | | | Всего |
|-------|--|---------------------------------|--------------|--------------|------------------------|-------|
| | | Лекции | Практические | Лабораторные | Самостоятельная работа | |
| 1. | Сущность и классификация организационных изменений | 2 | 2 | - | 16 | 20 |
| 2. | Анализ организационной среды до проведения изменений | 2 | 2 | - | 16 | 20 |
| 3. | Стратегии организационных изменений | 4 | 4 | - | 14 | 22 |
| 4. | Модели организационных изменений | 4 | 4 | - | 16 | 24 |
| 5. | Управление сопротивлениями изменениям | 4 | 4 | - | 14 | 22 |
| | Экзамен | | | | | 36 |
| | Итого: | 16 | 16 | 0 | 76 | 144 |

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая к изучению учебной дисциплины, целесообразно ознакомиться с учебной программой дисциплины. Знание основных положений, отраженных в рабочей программе дисциплины, поможет обучающимся ориентироваться в изучаемом курсе, осознать место и роль изучаемой дисциплины в подготовке будущего выпускника, строить свою работу в соответствии с требованиями, заложенными в программе.

Основными формами контактной работы по дисциплине являются лекции и практические занятия, посещение которых обязательно для всех студентов. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо изучить в соответствии с вопросами для повторения конспекты лекций, основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой. Кроме того, следует повторить материал лекций, ответить на контрольные вопросы, выполнить задания, предлагаемые к занятиям. При подготовке к промежуточной аттестации необходимо повторить пройденный материал в соответствии с учебной программой, примерным перечнем вопросов, выносящихся на экзамен. Рекомендуется использовать конспекты лекций и источники, перечисленные в списке литературы в рабочей программе дисциплины, а также ресурсы электронно-библиотечных систем.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

| № п/п | Источник |
|-------|---|
| 1. | Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 303 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05123-4. – Текст : электронный. |
| 2. | Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3400-0. – DOI 10.23681/695315. – Текст : электронный. |

б) дополнительная литература:

| № п/п | Источник |
|-------|---|
| 3. | Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 264 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный. |
| 4. | Барнагян, В. С. Управление организационными изменениями : учебное пособие : [16+] / В. С. Барнагян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 188 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614783 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр.: с. 171-172. – ISBN 978-5-7972-2694-9. – Текст : электронный. |
| 5. | Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 384 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685089 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр.: с. 346-350. – ISBN 978-5-238-01091-5. – Текст : электронный. |
| 6. | Шаймиева, Э. Ш. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Э. Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2014. – 136 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр.: с. 87 - 88. – Текст : электронный. |
| 7. | Шермет, М. А. Управление изменениями : учебное пособие / М. А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2015. – 129 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7749-1019-9. – Текст : электронный. |

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

| № п/п | Ресурс |
|-------|---|
| 8. | ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» – http://biblioclub.ru . |

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

| № п/п | Источник |
|-------|---|
| 1. | Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 303 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05123-4. – Текст : электронный. |
| 2. | Данилюк, А. А. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / А. А. Данилюк ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-00954-9. – Текст : электронный. |
| 3. | Репнев, В. А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В. А. Репнев. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 265 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617 (дата обращения: 17.04.2024). – ISBN 978-5-4458-3418-2. – DOI 10.23681/210617. – Текст : электронный. |

| № п/п | Источник |
|-------|--|
| 4. | Чернопятов, А. М. Бенчмаркинг : учебное пособие : [16+] / А. М. Чернопятов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 154 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496622 (дата обращения: 17.04.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2760-0. – DOI 10.23681/496622. – Текст : электронный. |

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ), электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины проводятся различные типы лекций: лекция-визуализация, проблемная лекция. Практические занятия предполагают активную деятельность обучающихся по анализу изученного материала.

При реализации дисциплины используются **информационно-справочные системы и профессиональные базы данных:**

- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>
- Электронная Библиотека Диссертаций Российской Государственной Библиотеки – <https://dvs.rsl.ru/>
- Научная электронная библиотека – <http://www.scholar.ru/>
- Федеральный портал Российское образование – <http://www.edu.ru/>
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>
- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» – <http://biblioclub.ru/>
- База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент – <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
- База данных «Библиотека управления» – <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Программное обеспечение:

- Win10 (или Win7), OfficeProPlus 2010
- браузеры: Yandex, Google, Opera, Mozilla Firefox, Explorer
- STDU Viewer version 1.6.2.0
- 7-Zip
- GIMP GNU Image Manipulation Program
- Paint.NET
- Tux Paint
- Adobe Flash Player

Мультимедийное оборудование (проектор, ноутбук или стационарный компьютер, экран).

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

| № п/п | Наименование раздела дисциплины (модуля) | Компетенция(и) | Индикатор(ы) достижения компетенции | Оценочные средства |
|-------|--|----------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. | Сущность и классификация организационных изменений | ПК-2 ПК-3 | ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.3 | Практическое задание, обобщающий тест |
| 2. | Анализ организационной среды до проведения изменений | ПК-2 ПК-3 | ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.3 | Практическое задание, тест |

| № п/п | Наименование раздела дисциплины (модуля) | Компетенция(и) | Индикатор(ы) достижения компетенции | Оценочные средства |
|--|--|----------------|-------------------------------------|--|
| 3. | Стратегии организационных изменений | ПК-2 ПК-3 | ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.3 | Практическое задание, обобщающий тест |
| 4. | Модели организационных изменений | ПК-2 ПК-3 | ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.3 | Практическое задание, обобщающий тест |
| 5. | Управление сопротивлением изменениям | ПК-2 ПК-3 | ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.3 | Практическое задание, обобщающий тест |
| Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен | | | | Тест, ситуационные, практико-ориентированные задания |

20 Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: тесты, ситуационные, практико-ориентированные задачи.

20.1.1 Примерный перечень практических заданий

№1. «Большая перестройка»

В последнее время в связи с увеличением заказов и, соответственно, объемов строительного производства в «Финансово-строительной компании» начали проявляться проблемы перегруженности административно-управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой весьма продуктивно. Коллектив достаточно дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного помогут другие. Однако в компании нет четкого разделения должностных обязанностей работников, нет четких границ подразделений. Должностные инструкции только разрабатываются.

Вопрос 1. Как обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников, исключив дублирование функций, и при этом сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе?

Вопрос 2. Могут ли предлагаемые изменения вызвать недовольство / сопротивление персонала? Как этого избежать?

№2. «Проведение организационных изменений»

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса. Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов. Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу:

«Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Задание: Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Проанализируйте организационную структуру компании.
2. Предложите программу организационных изменений.
3. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
4. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
5. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

№3. «Изменения в управлении персоналом»

Завод Chemspec («Химикаты») – часть крупной организации «Speciality Chemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации «Speciality Chemicals» зарубежными химическими заводами. Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению. Недавно руководство организации «Speciality Chemicals» приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы и задания

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.
2. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните, почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.
3. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.
4. Предложите способы реструктуризации управления в соответствии с поставленными целями.

№4. Джон Смит является директором Терновского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – изменение системы управления. Его

компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации. Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически имел формальные (закрепленные в процедурах) методы управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95 % сотрудников составляет 40 % оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя». Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил. Его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Терновке уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Задания

1. Существует ли в данной ситуации потребность в реструктуризации управления? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

№5. «Командный дух»

У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследней, так как за всех старалась одна Наталья.

Задания

1. В чем причина сопротивления работников?
2. Что, на Ваш взгляд, помешало им прийти первыми?
3. Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?
4. Какие рекомендации Вы можете дать по преодолению сопротивления персонала?

| Критерии оценивания компетенций | Шкала оценок |
|---|---------------------|
| Обучающийся выполняет не менее 90% каждого практического задания | Отлично |
| Обучающийся выполняет не менее 75 % каждого практического задания | Хорошо |
| Обучающийся выполняет не менее 50 % каждого практического задания | Удовлетворительно |
| Обучающийся выполняет не более 50% каждого практического задания | Неудовлетворительно |

20.1.2 Примерный перечень заданий для обобщающего теста

1. Ученый, положивший начало движению обучающихся организаций, – это

- A. П.Сенге
- B. М.Вебер
- C. М. Хаммер
- D. А. Файоль

2. Подмена подлинного решения проблемы в управлении организации структурными манипуляциями альтернативного характера: объединить – разъединить, централизовать – децентрализовать, – это организационная патология:

- A. демотивирующий стиль руководства
- B. маятниковые решения
- C. подавление развития функционированием
- D. разрыв между решениями и их реализацией

3. Сотрудники не субъекты своей ситуации, бездействуют за пределами минимально предписанного, так как не имеют соответствующие полномочия или из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу, – это организационная патология

- A. преобладание личных отношений над служебными
- B. неуправляемость
- C. бессубъективность
- D. конфликт

4. Способ трансформации знания в процессе создания концептуальной модели, который инициируется диалогом или коллективными раздумьями, – это:

- A. интернализация
- B. комбинация
- C. социализация
- D. экстернализация

5. Организационные изменения, связанные с организационно-правовыми преобразованиями компании, при котором меняется состав или правовая форма юридических лиц, называются:

- A. трансформацией
- B. специализацией
- C. концентрацией
- D. реформированием

6. Методика быстрого анализа решения на основе систематизированного анализа функций – это методика

- A. TQS
- B. FAST
- C. TQM

D. BFSS

7. Организационные изменения по типу развития классифицируются на экстенсивные и:

- A. стратегические
- B. тактические
- C. интенсивные
- D. оперативные

8. Верны ли утверждения? А) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности – статическое описание компании

В) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности – динамическое описание компании. Выберите правильный ответ:

- A. А – нет, В – нет
- B. А – нет, В – да
- C. А – да, В – да
- D. А – да, В – нет

9. Преобладание в управлении организации оперативной части управления и отсутствие должного внимания к необходимости развития организации – это организационная патология:

- A. подавление развития функционированием
- B. демотивирующий стиль руководства
- C. разрыв между решениями и их реализацией
- D. маятниковые решения

10. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который применяется в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него, – это:

- A. перепроектирование процесса
- B. реинжиниринг процесса
- C. бенчмаркинг процесса
- D. методика быстрого анализа решения

11. Последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, – это _____ изменения (*вставьте пропущенное слово*)

- A. функции
- B. цели
- C. процесс
- D. содержание

12. Процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом, – это _____ процессы (*вставьте пропущенное слово*)

- A. первичные
- B. дополнительные
- C. вспомогательные
- D. основные

13. Иерархические списки уточнения и детализации миссии компании – это дерево компании

- A. целей
- B. процессов
- C. функций
- D. стратегий

14. Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из ___ стадий (вставьте пропущенное число)
- A. 2
 - B. 5
 - C. 3
 - D. 4
15. Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции
- A. сравнительных преимуществ
 - B. экономического роста
 - C. всеобщего управления качеством
 - D. жизненного цикла
16. Организационное знание создается посредством взаимодействия _____ знания (вставьте пропущенное слово)
- A. индивидуального
 - B. коллективного
 - C. формализованного
 - D. неформализованного
17. Организационные структуры, которые широко используются в практике управления диверсифицированными компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений, – это _____ структуры (вставьте пропущенное слово)
- A. дивизиональные
 - B. сетевые
 - C. матричные
 - D. линейно-функциональные
18. Подход к улучшению бизнес-процессов, полностью игнорирующий существующий процесс и структуру организации, – это _____ процесса (заполните пропуск):
- A. репроектирование процесса
 - B. реинжиниринг процесса
 - C. бенчмаркинг процесса
 - D. методика быстрого анализа решения
19. Принцип бенчмаркинга, основанный на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон, – это принцип
- A. достоверности
 - B. измерения
 - C. взаимности
 - D. аналогии
20. План действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации, – это ___ организации (вставьте пропущенное слово)
- A. миссия
 - B. тактика
 - C. прогноз
 - D. стратегия
21. Организационная патология, которая заключается в том, что индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности, – это:

- A. господство структуры над функцией
- B. бюрократия
- C. несовместимость личности с функцией
- D. автаркия подразделений

22. Управленческие регистры по своей структуре представляют собой:

- A. математические модели
- B. иерархические классификаторы
- C. матрицы проекций
- D. технические регламенты

23. При осуществлении типичного проекта бенчмаркинга процесса разработка решения занимает 4-6

- A. лет
- B. часов
- C. месяцев
- D. дней

24. Верны ли утверждения?

A) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, – обреченные организации.

B) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, – стабильные организации.

Подберите правильный ответ:

- A. A – нет, B – нет
- B. A – нет, B – да
- C. A – да, B – да
- D. A – да, B – нет

25. Верны ли утверждения?

A) Бизнес-процессы – динамическая составляющая системы управления

B) Бизнес-процессы – статическая составляющая системы управления

Подберите правильный ответ

- A. A – нет, B – нет
- B. A – нет, B – да
- C. A – да, B – да
- D. A – да, B – нет

26. Организационные изменения по характеру изменений классифицируются на революционные и:

- A. стратегические
- B. эволюционные
- C. тактические
- D. оперативные

27. К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится:

- A. организация новой информационной сети
- B. проведение семинаров и дискуссий
- C. системный подход к изменению
- D. широкое освещение замысла организационных изменений

28. Подход к оптимизации бизнес-процессов, с которым связана наибольшая степень риска, – это

- A. перепроектирование процесса
- B. бенчмаркинг процесса
- C. методика быстрого анализа решения
- D. реинжиниринг процесса

29. Принцип бенчмаркинга, основанный на том, что оперативные процессы партнеров должны быть схожими, – это принцип

- A. аналогии
- B. достоверности
- C. измерения
- D. взаимности

30. Соппротивление внедрению новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности связано с:

- A. неправильным пониманием целей стратегии
- B. низкой терпимостью к изменениям
- C. различной оценкой последствий осуществления стратегии
- D. эгоистическим интересом

31. Принцип бенчмаркинга, предусматривающий проведение бенчмаркинга на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, – это принцип

- A. измерения
- B. аналогии
- C. достоверности
- D. взаимности

32. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях – это:

- A. перепроектирование процесса
- B. бенчмаркинг процесса
- C. методика быстрого анализа решения
- D. реинжиниринг процесса

33. П. Сенге определил ___ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающимся организации

- A. 5
- B. 8
- C. 7
- D. 6

34. Феномен качественного изменения структуры организации, возникающий при невозможности ее дальнейшего роста, в связи с чем наступает либо дезинтеграция, либо скачок на более высокий организационный уровень, – это:

- A. концентрация
- B. развитие
- C. реформирование
- D. интеграция

35. Верны ли определения?

A) применение сбалансированной системы показателей – это процесс реализации стратегии;

B) применение сбалансированной системы показателей – это процесс разработки стратегии.

Подберите правильный ответ:

- A. А – нет, В – нет

В. А – нет, В – да

С. А – да, В – да

Д. А – да, В – нет

36. Способ трансформации знания «экстернализация» создает знание:

А. операционное

В. системное

С. дружественное

Д. концептуальное

37. Проблема организационных изменений, имеющая несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа, – это « _____ » проблема (*вставьте пропущенное слово*):

А. открытая

В. критическая

С. скрытая

Д. закрытая

38. Подход к организации структуры компании, при котором организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами, – это _____ подход (*вставьте пропущенное слово*):

А. матричный

В. сетевой

С. командный

Д. функциональный

39. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде:

А. пирамиды

В. древовидной структуры

С. постоянно вращающегося колеса

Д. алмазной модели

40. Стратегия организационных изменений, целью которой является осуществление изменений в кратчайшие сроки, – это ____ стратегия (*заполните пропуск*):

А. ориентированная на действия

В. аналитическая

С. нормативная

Д. директивная

41. Период времени, необходимый для реинжиниринга бизнес-процесса, зависит от интенсивности работы команды и:

А. сложности процесса

В. оборудования

С. продукции

Д. географического положения

42. Верны ли утверждения? А) Самое эффективное обучение – обучение социальное и активное. В) Самое эффективное обучение – обучение индивидуальное и пассивное.

Подберите правильный ответ:

А. А – нет, В – нет

В. А – да, В – нет

С. А – нет, В – да

Д. А – да, В – да

- 43.** Основание для построения «стратегическим континуумом» – ___ изменений (*вставьте пропущенное слово*):
- A. участники
 - B. цели
 - C. скорость
 - D. стоимость
- 44.** В настоящее наиболее распространенными время являются _____ организационные структуры (*вставьте пропущенное слово*):
- A. сетевые
 - B. матричные
 - C. дивизиональные
 - D. линейно-функциональные
- 45.** Способ трансформации знания, главная цель которого – распространение неформализованного знания, – это:
- A. социализация
 - B. интернализация
 - C. комбинация
 - D. экстернализация
- 46.** Верны ли утверждения? А) Организационная структура – статическая составляющая системы управления. В) Организационная структура – динамическая составляющая системы управления. Подберите правильный ответ:
- A. А – нет, В – нет
 - B. А – да, В – нет
 - C. А – нет, В – да
 - D. А – да, В – да
- 47.** Модель, получаемая путем объединения классификаторов в функциональные группы и закрепления между собой элементов различных классификаторов с помощью матричных проекций, – полная _____ компании (*заполните пропуск*):
- A. организационная структура
 - B. бизнес-модель
 - C. математическая модель
 - D. матрица проекций
- 48.** Руководители ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх, основываясь на теории ___ в управлении организационными изменениями (*заполните пропуск*):
- A. А
 - B. С
 - C. О
 - D. Е
- 49.** Классическая модель организационных изменений, являющаяся прототипом всех современных моделей, – модель:
- A. Л. Шлезингера
 - B. Дж. Коттера
 - C. Л. Грейнера
 - D. К. Левина
- 50.** Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, – это «___» процесса преобразований (*заполните пропуск*):

- A. Естественные законы
- B. Календарь преобразований
- C. Трехмерное пространство
- D. Штурманская карта

| Количество правильно выполненных заданий (в %) | Оценка |
|--|---------------------|
| 100–90 | отлично |
| 89–75 | хорошо |
| 74–55 | удовлетворительно |
| 54-... | неудовлетворительно |

20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями» осуществляется в соответствии с Положением о проведении промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования. Используются следующие оценочные средства:

- тест,
- практико-ориентированные, ситуационные задания.

20.2.1 Примерный перечень тестовых заданий

ЗАДАНИЕ 1. По источнику движущих сил изменения бывают:

- а) направленные (однонаправленные, разнонаправленные), ненаправленные (ча-сто - случайные);
- б) эндогенные (внутренние), экзогенные (внешние);
- в) управляемые, неуправляемые;
- г) кратковременные, долговременные, постоянные.

ЗАДАНИЕ 2. По времени разворачивания и протекания изменения бывают:

- а) направленные (однонаправленные, разнонаправленные), ненаправленные (ча-сто - случайные);
- б) эндогенные (внутренние), экзогенные (внешние);
- в) управляемые, неуправляемые;
- г) кратковременные, долговременные, постоянные.

ЗАДАНИЕ 3. Системная карта анализа внешних и внутренних факторов деятельно-сти организации включает:

- а) государственно-политическую и правовую среду, экономическую, международ-ную, социальнодемографическую, научно-технологическую, физико-географическую сре-ду;
- б) поставщиков, потребителей, конкурентов, контактные аудитории;
- в) маркетинг, логистику, производство, инновации, управление финансами, управ-ление персоналом;
- г) всё вышеперечисленное.

ЗАДАНИЕ 4. Движущими изменения силами являются:

- а) проблемы и перспективы развития организации;
- б) сопротивление персонала и консерватизм руководства;
- в) внешние объективные факторы;
- г) всё вышеперечисленное.

ЗАДАНИЕ 5. Сдерживающими изменения силами являются:

- а) проблемы и перспективы развития организации;

б) сопротивление персонала, консерватизм руководства, внешние объективные факторы;

в) консерватизм руководства и перспективы развития организации;

г) всё вышеперечисленное.

ЗАДАНИЕ 6. Виды стратегий проведения организационных изменений:

а) директивная, переговорная;

б) переговорная, соучастия, аналитическая;

в) нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная;

г) соучастия, партисипативная, переговорная.

ЗАДАНИЕ 7. Потребители как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

а) стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;

б) заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;

в) нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразию выбора, безопасности товаров;

г) своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

ЗАДАНИЕ 8. Сотрудники (работники) организации как стейкхолдеры изменений заинтересованы в:

а) - стабильности заказов, оплате в срок и по условиям договора;

б) заботе об окружающей среде, поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности;

в) нужных и качественных товарах по приемлемым ценам, разнообразию выбора, безопасности товаров;

г) своевременной оплате труда, создании благоприятных условий труда и отдыха, обеспечении безопасности рабочего места.

ЗАДАНИЕ 9. Организационная диагностика включает в себя следующие стадии:

а) определение необходимых ресурсов;

б) корректировка целей;

в) изменения результатов;

г) определение стратегии изменений.

ЗАДАНИЕ 10. Какие типы технологий управления изменениями Вам известны:

а) управление на базе потребностей и интересов;

б) изменение целей;

в) изменение результатов;

г) все вышеперечисленное.

ЗАДАНИЕ 11. Факторами выбора стратегии управления изменениями являются:

а) безотлагательность ситуации;

б) ожидаемое сопротивление;

в) объём имеющейся информации;

г) всё вышеперечисленное.

ЗАДАНИЕ 12. Виды стратегий проведения организационных изменений:

а) директивная, переговорная;

б) переговорная, соучастия, аналитическая;

в) нормативная, аналитическая, переговорная, партисипативная, директивная;

г) соучастия, партисипативная, переговорная.

ЗАДАНИЕ 13. Самая быстрореализуемая стратегия управления организационными изменениями:

а) директивная;

б) аналитическая;

в) переговорная;

г) нормативная;

д) соучастия (партисипативная).

ЗАДАНИЕ 14. Этапами моделирования изменений по Курту Левину являются:

а) давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;

б) разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий;

в) размораживание, движение, замораживание;

г) рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

ЗАДАНИЕ 15. Этапами моделирования изменений по Л. Грейнеру являются:

а) давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;

б) разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий;

в) размораживание, движение, замораживание;

г) рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

ЗАДАНИЕ 16. Элементами моделирования изменений Ф.Гуияра и Д.Келли являются:

а) давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;

б) разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий;

в) размораживание, движение, замораживание;

г) рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

ЗАДАНИЕ 17. Хромосомами реструктуризации в модели преобразования биологической корпорации Ф. Гуияра и Дж. Келли:

а) концентрация на потребностях рынка, создание новых видов бизнеса, информационные технологии;

б) построение экономической модели, упорядочение физической инфраструктуры, перепроектирование архитектуры работ;

в) достижение мобилизации, видение перспективы, построение системы показателей;

г) разработка системы вознаграждения.

ЗАДАНИЕ 18. Элементами формирования изменений по модели 7С:

а) давление на руководство, посредничество на высшем уровне, диагностика проблемной области, нахождение нового решения, эксперимент с ним, подкрепление на основе положительных результатов;

б) структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;

в) размораживание, движение, замораживание;

г) рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация.

ЗАДАНИЕ 19. Компонентами внутренней среды организации по модели Надлера и Ташмена являются:

а) рефрейминг, регенерация, реструктуризация, ревитализация;

б) структура, стратегия, состав персонала, сумма его навыков, стиль управления, системы и совместно разделяемые ценности;

в) задачи, люди, структуры и системы, культура;

г) разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий.

ЗАДАНИЕ 20. Низкая степень доверия работников к менеджменту организации относятся к:

а) социальным причинам сопротивления изменениям;

б) внешним причинам;

в) неэффективности менеджмента организации;

г) техническим причинам.

| Количество правильно выполненных заданий (в %) | Оценка |
|--|---------------------|
| 100–90 | отлично |
| 89–75 | хорошо |
| 74–55 | удовлетворительно |
| 54-... | неудовлетворительно |

20.2.2 Примерный перечень ситуационных, практико-ориентированных заданий

ЗАДАНИЕ 1. Предприятие А два месяца подряд фиксирует уход клиентов и уменьшение повторных покупок потребителей, а у предприятия Б растут затраты в связи с вводом маркировки продукции. Какое предприятие нуждается в организационных изменениях и почему?

ЗАДАНИЕ 2. Предприятие А потеряло выгодные рынки сбыта в Европе в связи с санкциями, а предприятие Б фиксирует высокую текучесть кадров и усиление конфликтов в коллективе. На каком предприятии слабый менеджмент и почему?

ЗАДАНИЕ 3. У предприятия А на финансовых результатах сказывается простой немецкого оборудования, к которому невозможно купить комплектующие запчасти, а на предприятии Б на выручке сказывается временное отсутствие у работников необходимых компетенций для работы на новом оборудовании российского производства. На каком предприятии экзогенные причины необходимости изменений, а на каком эндогенные?

ЗАДАНИЕ 4. Компания А расширяет свою экосистему, а компания Б решила внедрить продвижение своей продукции в социальных сетях. Какая компания осуществляет локальное изменение, а какая комплексное?

ЗАДАНИЕ 5. Предприятие А расширяет регион продаж своей собственной фермерской продукции, а предприятие Б решает полностью перейти от производства молочной продукции к производству мясной. Какое предприятие осуществляет революционное изменение, а какое эволюционное?

ЗАДАНИЕ 6. В организации А для расширения экосистемы посредством внедрения дополнительных сервисов по доставке еды и заказа такси функции по планированию и реализации этих изменений поручили линейным менеджерам. А организация Б для решения задачи по поиску новых рынков сбыта создало матрично-проектную группу для работы в этом направлении. Какая организация будет эффективнее и быстрее работать над разработкой и внедрением организационных изменений?

ЗАДАНИЕ 7. В ООО «Александрит» снижается объём выпуска продукции, так как у работников отсутствуют соответствующие компетенции для работы на новом оборудовании российского производства. Кроме того, на общем собрании была озвучена задача по поиску новой тренинговой компании для повышения квалификации сотрудников отдела продаж. Определите, какая задача является срочной важной, а какая – важной несрочной.

ЗАДАНИЕ 8. Петрову поручили внести изменения в график проведения корпоративных мероприятий, а Иванову – обсудить условия заключения договора с новым поставщиком товаров. Определите, какая задача является срочной важной, а какая – важной несрочной.

ЗАДАНИЕ 9. ООО «Аргумент» занимается производством натуральной косметики. Его поставщики заинтересованы в стабильности заказов и их оплате в срок, потребители заинтересованы в расширении разнообразия выбора произведённых товаров по приемлемым ценам, а работники – в своевременной оплате труда и её совершенствовании, а также в благоприятных условиях труда и отдыха. Какой метод приоритизации организационных изменений могут применять в ООО «Аргумент»?

ЗАДАНИЕ 10. ООО «Янтарь» потеряло поставщиков янтаря из стран Прибалтики и срочно ищет альтернативу в Калининградской области. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

ЗАДАНИЕ 11. АО «Звезда» закупило новое оборудование по производству ёлочных игрушек у российских производителей. Поставщики проводят обучение работе на этом оборудовании. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

ЗАДАНИЕ 12. Производственный кооператив «Хризантема» решает внести на рассмотрение членов кооператива вопрос о внесении изменений в устав. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

ЗАДАНИЕ 13. В АО «Малахит» вынесли на рассмотрение участников общества вопрос о структурной реорганизации предприятия. Какую стратегию проведения организационных изменений необходимо использовать этому предприятию и почему?

ЗАДАНИЕ 14. Предприниматель подготовил проект организационных изменений своего бизнеса, куда вошли следующие основные стадии: открытие канала общения с работниками, общение по поводу предстоящих изменений, обсуждение целесообразности проведения изменений, утверждение плана изменений, внедрение запланированных мероприятий, закрепление проведённых мероприятий в должностных инструкциях персонала, вознаграждение наиболее эффективных участников рабочей группы по внедрению изменений. Как называется модель организационных изменений, которую использовал предприниматель и какие стадии она включает?

ЗАДАНИЕ 15. Предприниматели решили осуществить модернизацию организационной структуры своего предприятия по объединению двух отделов. После обсуждения этого вопроса на общем собрании с работниками этих отделов была проведена беседа и открыт канал связи и общения с ними в течение последующих 2-3 месяцев. Для некоторых работников эта ситуация оказалась стрессовой, т.к. им придётся осваивать новые компетенции по работе с цифровыми технологиями, некоторые работники открыто сопротивляются предстоящему объединению отделов. Для стабилизации морального климата в коллективе руководство компании решило провести совместные тренинги и корпоративные мероприятия. По окончании нейтральной зоны перехода были внесены изменения в штатное расписание. Как называется модель организационных изменений, которую использовали предприниматели и какие стадии она включает?

ЗАДАНИЕ 16. Предприниматель решил разработать новую стратегию развития бизнеса и затронул модернизацию системы повышения квалификации персонала, плана проведения совместных неформальных мероприятий, расширение элементов партисипативности в управлении бизнесом, систему материального и морального поощрения сотрудников и приглашение на работу специалиста по онлайн-продвижению, что позволило выделить отдел маркетинга в отдельную структурную единицу. Как называется модель организационных изменений, которую использовал предприниматель и какие элементы она включает?

ЗАДАНИЕ 17. При стратегировании и моделировании изменений в АО «Пирамида» проектная группа по разработке и внедрению изменений последовательно отвечала на следующие вопросы, используя метод мозгового штурма: каким бизнесом мы занимаемся, как мы распределяем работу, привлекательно ли выполнение всех необходимых заданий с материальной и моральной точки зрения, кто и как удерживает ячейки в равновесии, как мы управляем конфликтами между людьми, имеются ли адекватные методы координации в организации? Как можно всё это усовершенствовать? Как называется модель организационных изменений, которую использовала проектная группа и какие элементы она включает?

ЗАДАНИЕ 18. Предприниматели включили в системную карту анализа предпринимательской среды своего бизнеса по производству и продаже мебели только анализ кон-

курентов, потребителей и поставщиков. Какие важные подсистемы упустили предприниматели в этом анализе?

ЗАДАНИЕ 19. На общем собрании ООО «Универсал» при презентации нового проекта регионального расширения бизнеса сотрудники вспомнили неудачный опыт открытия представительства предприятия в соседнем регионе и выразили сомнение по поводу необходимости возвращения к этому вопросу. Признаки какой причины сопротивления изменениям в этом присутствуют?

ЗАДАНИЕ 20. При внедрении проекта модернизации организационной структуры предприятия путём формирования отдела логистики самому опытному и потенциально наиболее сильно сопротивляющемуся этому процессу сотруднику предложили возглавить проектную группу по осуществлению данного изменения, а затем, при удачном осуществлении изменения, возглавить отдел логистики. Как называется этот способ управления сопротивлениями изменениям?

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена.

Контрольно-измерительные материалы экзамена включают в себя 15 тестовых заданий и 15 ситуационных, практико-ориентированных заданий.

Решение указанных заданий оценивается по следующей шкале:

| Количество правильно выполненных заданий (в %) | Оценка |
|--|---------------------|
| 100–90 | отлично |
| 89–75 | хорошо |
| 74–55 | удовлетворительно |
| 54-... | неудовлетворительно |

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине учитывает результаты текущих аттестаций. Итоговая оценка за семестр рассчитывается по следующей формуле:

Итоговая оценка = $(0,3 * \text{результаты решения закрытых тестовых и открытых заданий}) + (0,7 * \text{результаты текущих аттестаций})$.

При выставлении итоговой оценки используется арифметическое округление.

Соотношение критериев и шкалы оценивания результатов обучения по дисциплине:

| Критерии оценивания компетенций | Шкала оценок |
|---|--------------|
| Обучающийся в полной мере владеет знаниями и способностями по выявлению и оценке рисков, возникающих в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организаций и их структурных подразделений, для разработки программ изменений, по выбору технологий (методов) и разработке мероприятий по управлению рисками в процессе моделирования организационных изменений, по применению положений внутренних стандартов и регламентов для координации деятельности исполнителей и предотвращения нарушения норм профессиональной этики в процессе управления организационными изменениями | Отлично |
| Обучающийся в полной мере владеет знаниями и способностями по выявлению и оценке рисков, возникающих в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организаций и их структурных подразделений, для разработки программ изменений, по выбору технологий (методов) и разработке мероприятий по управлению рисками в процессе моделирования организационных изменений, по применению положений внутренних стандартов и регламентов для координации деятельности исполнителей и | Хорошо |

| Критерии оценивания компетенций | Шкала оценок |
|---|---------------------|
| предотвращения нарушения норм профессиональной этики в процессе управления организационными изменениями, но допускает незначительные ошибки или неточности | |
| Обучающийся частично владеет знаниями и способностями по выявлению и оценке рисков, возникающих в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организаций и их структурных подразделений, для разработки программ изменений, по выбору технологий (методов) и разработке мероприятий по управлению рисками в процессе моделирования организационных изменений, по применению положений внутренних стандартов и регламентов для координации деятельности исполнителей и предотвращения нарушения норм профессиональной этики в процессе управления организационными изменениями | Удовлетворительно |
| Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания и способности или их отсутствие по выявлению и оценке рисков, возникающих в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организаций и их структурных подразделений, для разработки программ изменений, по выбору технологий (методов) и разработке мероприятий по управлению рисками в процессе моделирования организационных изменений, по применению положений внутренних стандартов и регламентов для координации деятельности исполнителей и предотвращения нарушения норм профессиональной этики в процессе управления организационными изменениями | Неудовлетворительно |