

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

Управление организационными изменениями

<i>Направление подготовки</i>	<u>Менеджмент</u>
<i>Код</i>	<u>38.04.02</u>
<i>Направленность (профиль)</i>	<u>Операционное и стратегическое управление</u>
<i>Квалификация выпускника</i>	<u>магистр</u>
<i>(степень)</i>	

Москва
2025

Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-4
Профессиональные	-	ПК-7

1. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и управления рисками	ПК-4.1 Участвует в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов рисков ПК-4.3 Выявление, прогнозирует и оценивает различные виды рисков и их потенциальные последствия для организации
ПК-7	Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	ПК-7.1 Формирует и вносит изменения в бюджет, планы операционных и капитальных расходов ПК-7.3 Составляет, рассчитывает, корректирует и контролирует статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-4		
Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и	- методы экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде; - модели стратегии управления организацией; - основные элементы процесса стратегического	- использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; - оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты и	- методами экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде; - навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений;

управления рисками	управления и альтернативы стратегий развития.	финансовое положение корпорации.	- методикой построения организационно-управленческих моделей.
Код компетенции	ПК-7		
Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	- современные подходы в формировании бюджета организации; - организационные структуры, типы и формы, структуру организации (предприятия) и руководимого подразделения для формирования бюджета организации; - виды, формы и методы корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия;	производить анализ и оценку производственной деятельности организации; - - инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ и корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия; - контролировать выполнение задания исполнителями и оценивать результаты выполнения работ.	- методами оценивания качества выполняемых работ и формированию бюджета организации; - методами ведения документации и корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия; - методами планирования и анализа основных показателей деятельности организации.

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Управление проектами в современных условиях», «Современный стратегический анализ», «Управление рисками» и др.

В рамках освоения программы магистратура выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий; информационно-аналитический и финансовый.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Административно-управленческая и офисная деятельность, Финансы и экономика

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения	
	Очная	Очно-заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144	4/144
Контактная работа:	32	14

Занятия лекционного типа	8	4
Занятия семинарского типа	24	10
Промежуточная аттестация: экзамен	18	18
Самостоятельная работа (СРС)	94	112

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1 Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очная форма обучения

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)							Самостоят ельная работа
		Контактная работа							
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа					
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия		
1.	Введение в управление организационными изменениями	2		2					14
2.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений			4					16
3.	Модели управления изменениями	2		4					16
4.	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений	2		6					16
5.	Сопротивление организационным изменениям	2		4					16
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений			4					16
Итого		8		24					94
Промежуточная аттестация		18							

6.1.2 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

		Виды учебной работы (в часах)
--	--	-------------------------------

№ п/ п	Раздел/тема	Контактная работа						Самостоят ельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные заняти я	
1.	Введение в управление организационными изменениями	2						16
2.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений			2				22
3.	Модели управления изменениями	2		2				18
4.	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений			2				18
5.	Сопротивление организационным изменениям			2				20
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений			2				18
Итого		4		10				112
Промежуточная аттестация		18						

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей
2.	Модели управления изменениями	Жесткий метод (теория Е) и мягкий метод (теория О). Интегральный метод. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина. Модель планируемых изменений Т. Каммиса и К. Уорли. Модель ADKAR. Модель «EASIER». Модель 7S
3.	Методы проведения	Методики осуществления перестроек в

	организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений	организациях. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Стратегические изменения. Проектные методы управления изменениями. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект
4	Сопротивление организационным изменениям	Технические причины сопротивления сотрудников изменениям. Политические причины сопротивления изменениям. Культурологические причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.
5	Мониторинг и контроль процесса изменений	Цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений. Способы мониторинга и контроля процесса изменений. Проблема «закрытая» и «открытая». Мероприятия осуществляемые в целях мониторинга изменений. Обратная связь как эффективный способ контроля изменений. Принятие решений при управлении изменениями
6.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей
2.	Модели управления изменениями	Жесткий метод (теория Е) и мягкий метод (теория О). Интегральный метод. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина. Модель планируемых изменений Т. Камминга и К. Уорли. Модель ADKAR. Модель «EASIER». Модель 7S
3.	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными	Методики осуществления перестроек в организациях. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы,

	изменениями в области нововведений	ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Стратегические изменения. Проектные методы управления изменениями. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект
4	Сопротивление организационным изменениям	Технические причины сопротивления сотрудников изменениям. Политические причины сопротивления изменениям. Культурологические причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.
5	Мониторинг и контроль процесса изменений	Цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений. Способы мониторинга и контроля процесса изменений. Проблема «закрытая» и «открытая». Мероприятия осуществляемые в целях мониторинга изменений. Обратная связь как эффективный способ контроля изменений. Принятие решений при управлении изменениями
6.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Введение в управление организационными изменениями	Подходы к организационным изменениям. Понятие и сущность организационных изменений. Классификация организационных изменений. Виды организационных изменений, варианты целей организации. Направления совершенствования организационной структуры. Технология и задачи как объекты организационного изменения. Изменения и нововведения. Политика организации в отношении изменений
2.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения. PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов. Диагностика организационных изменений. Определение причин и готовности к изменениям. Принципы проведения

		изменений. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей
3.	Модели управления изменениями	Жесткий метод (теория Е) и мягкий метод (теория О). Интегральный метод. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина. Модель планируемых изменений Т. Каммиса и К. Уорли. Модель ADKAR. Модель «EASIER». Модель 7S
4	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений	Методики осуществления перестроек в организациях. Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Стратегические изменения. Проектные методы управления изменениями. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект
5	Сопротивление организационным изменениям	Технические причины сопротивления сотрудников изменениям. Политические причины сопротивления изменениям. Культурологические причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений	Цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений. Способы мониторинга и контроля процесса изменений. Проблема «закрытая» и «открытая». Мероприятия осуществляемые в целях мониторинга изменений. Обратная связь как эффективный способ контроля изменений. Принятие решений при управлении изменениями

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Введение в управление организационными изменениями	Опрос, интерактивные задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

2.	Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений	Опрос, ситуационные, проблемные задачи Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Модели управления изменениями	Опрос, творческие задания, информационный проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Методы проведения организационных изменений. Управление организационными изменениями в области нововведений	Опрос, информационный проект, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Сопротивление организационным изменениям	Опрос, комплексное проблемно-аналитическое задание Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Мониторинг и контроль процесса изменений	Опрос, ситуационные, проблемные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые вопросы

1. Какова причина изменений в компании?
2. Каковы факторы внутреннего окружения организации, влияющие на организационные изменения и каков их характер?
3. В чем суть процедуры анализа внешней среды для оценки потребности в организационных изменениях?
4. В чем заключается процедура диагностики изменений?
5. Как определяется готовность к организационным изменениям?
6. Каковы основные принципы, на которых построено проведение изменений?
7. В чем сущность и содержание модели планирования изменений?
8. Каковы сущность и содержание модели 7S?
9. В чем сущность и содержание трехшаговой модели изменений К. Левина?
10. В чем сущность и содержание модели "постепенного наращивания"?
11. Какие основные методы осуществления перестроек в организации?
12. В чем существенные различия между методами, ориентированными на людей и культуру и методами, ориентированными на задачи и технологии?
13. Раскройте содержание основных методов управления изменениями
14. В чем проявляется сопротивление организационным изменениям?
15. В чем причины сопротивления организационным изменениям и раскройте психологические барьеры, связанные с ними?
16. В каких формах проявляется сопротивление организационным изменениям?
17. Каковы пути формирования готовности персонала к изменениям?
18. Каково назначение мониторинга и контроля изменений?

19. Как проводится мониторинг изменений в организации?
20. Какие мероприятия разрабатываются с целью осуществления мониторинга изменений?
21. Какие показатели используются в обратной связи при осуществлении контроля за изменениями?

Ситуационные, проблемные задачи

1. Изобретатель предлагает малому предприятию купить патент на изобретение, значительно улучшающее качество выпускаемого продукта. Технологи и инженеры провели экспертизу и дали положительную оценку предлагаемого решения. Но внедрение изменений требует приобретение нового оборудования, переподготовки работников для применения новой технологии. Работники предприятия в основном пред пенсионного возраста. Какие проблемы ожидаются при внедрении новой технологии и каковы пути их решения?

2. В отделе маркетинга компании (в отделе работает 10 специалистов) решено обновить программное обеспечение. Контроль за внедрением поручили руководителю отдела. Правильное ли решение руководства компании или нет? Если правильное, то какие проблемы придется решать руководителю отдела, если нет, то как необходимо организовать процесс внедрения ПО в отделе?

Комплексное проблемно-аналитическое задание

Некая компания «N» специализируется на продаже LED дисплеев больших размеров. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался.

Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство компании стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Анализ продаж показал, что спрос на дисплеи больших размеров падает. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Руководители решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг, включая планирование, установку и сервисное обслуживание.

Все ниже и ниже

Другая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. За последние полтора года LED панели больших размеров подешевели на 30–40%. Причины разные, но основная деятельность фирм-однодневок, предлагающих дисплеи значительно дешевле.

Как отличиться

Опрос показал, что клиенты хотят иметь эксклюзивный продукт. Это позволяет компании повысить добавленную стоимость. Таким образом, было создано подразделение авторского надзора, гарантирующее, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента, организована служба круглосуточной поддержки.

Ассортиментная поддержка

Компания инвестировала средства в разработку 3D проекционных систем, в которых объемное изображение можно наблюдать без использования приспособления, типа очков и т.п. Это в перспективе позволит расширить ассортимент предлагаемых продуктов.

Без опоры

Несмотря на предпринимаемые шаги компания чувствует неуверенность в будущем, потому что риски ухода клиента остаются, так как техника развивается быстро, требования клиентов становятся более высокими, что требует значительных затрат и может принести прибыль, как правило в отдаленной перспективе.

Вопрос. На каком моменте деятельности компании необходимо проводить

организационные изменения?

Темы информационных проектов и творческих заданий

Информационные проекты

1. Исторический темпорализм- выдумка или норма жизни
2. Понятие инвентаризации времени
3. Лидерство и принципы лидерства в организации
4. Построение системы коммуникаций в организации
5. Личный реинжиниринг
6. Разработка предложений по рационализации работы на основе анализа ситуации, разработка личных стандартов качества
7. Разработка корпоративного стандарта организации времени персонала
8. Ресурсно-календарный график планирования времени

Творческие задания

1. Управление временем в ситуации "от хорошего к лучшему"
2. Понятия психологического, социального, профессионального времени
3. Свойства времени в переживании человеком
4. От «Time is Money» к ««Time is Life». Анализ парадигм
5. Профессионализм менеджера и Тайм-менеджмент
6. Гибкое и жесткое планирование на MS Outlook
7. «Творческая лень» и мотивация
8. Двухмерные графики как инструмент планирования и контроля в тайм-менеджменте.
9. Как начинать и заканчивать рабочий день. Как экономить время в течение рабочего дня

Типовые задания к интерактивным занятиям

1. Выберите из предложенного Л.Зайвертом списка пять наиболее характерных помех, которые чаще всего встречаются в вашей повседневной деятельности. Насколько сильно эти помехи мешают достижению ваших целей и замедляют вашу деятельность? (материал 1 лекции)
2. Предложите как минимум 4 помехи, которые мешают вашей деятельности, но которых нет в списке.
3. Выскажите свое мнение по поводу перечисленных помех кого-либо из одноклассников и дайте свои рекомендации для более эффективного использования времени.

Воры времени (Л.Зайверт)

1. Нечеткая постановка целей
2. Отсутствие приоритетов
3. Желание сделать несколько дел одновременно
4. Неполное представление о текущих задачах и путях их решений
5. Плохое планирование трудового дня
6. Личная неорганизованность, «бумажные завалы»
7. Чрезмерное чтение
8. Нерациональная система документооборота
9. Недостаток мотивации, лень
10. Поиск плохо хранящейся нужной информации
11. Недостатки кооперации и разделения труда
12. Случайные телефонные звонки
13. Незапланированные посетители

14. Неспособность сказать «нет»
15. Неполная, запоздавшая информация
16. Отсутствие самодисциплины
17. Неумение довести дело до конца
18. Сторонние отвлечения
19. Затяжные совещания
20. Плохая подготовленность бесед, совещаний
21. Отсутствие коммуникаций или плохая обратная связь
22. Болтовня на частные темы
23. Излишняя коммуникабельность
24. Чрезмерные деловые записи
25. Привычка откладывать «на потом»
26. Желание все узнать подробно
27. Длительные ожидания
28. Спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость
29. Неиспользование делегирования
30. Недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их необходимо переделывать

Типовые тесты

1. Изменения:
 - a) *обязательно происходят во всех организациях без исключения
 - b) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
 - c) должны происходить только в кризисных организациях
 - d) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях
2. Типология видов организационных изменений:
 - a) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
 - b) *имеет практическое и теоретическое значение
 - c) представляет интерес для студентов
 - d) представляет интерес для ученых
3. Цель изменений
 - a) сократить персонал
 - b) устранить недостатки во внутренней среде организации
 - c) изменить выпускаемые продукты и структуру
 - d) *устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:
 - a) низкий профессионализм персонала
 - b) *внешние и внутренние
 - c) внешние, внутренние, психологические
 - d) логические, социологические, психологические
5. Основные уровни организационных изменений
 - a) *индивидуальный, групповой, системный
 - b) внешний и внутренний
 - c) логический, социологический, психологический
 - d) закрытый и открытый
6. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена:
 - a) Коттером
 - b) Грейнером

- c) Мильнером
- d) *Левином

7. Модель Кемерон и Грина:

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

8. Знание моделей процесса организационных изменений

- a) *представляет интерес для ученых
- b) не имеет смысла при планировании изменений
- c) представляет интерес для студентов
- d) имеет практическое и теоретическое значение

9. Модели процесса организационных изменений

- a) *противоречат друг другу
- b) должны одновременно использоваться при проведении изменений
- c) могут иметь разное количество этапов

10. Модель Коттера

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

11. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации:

- a) *невозможно воспользоваться тестами
- b) можно воспользоваться различными тестами
- c) "Алмаз" Левитта
- d) описывает основные этапы проведения изменений
- e) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- f) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- g) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

12. Для проведения изменений в организации требуется:

- a) *желание руководства
- b) *наличие проблем
- c) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
- d) отсутствие сопротивления изменениям

13. Диагностика –это:

- a) анализ производственной деятельности
- b) */анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- c) анализ кадрового состава
- d) анализ финансового состояния

14. Модель Надлера - Ташмена

- a) *описывает текущее состояние и основные направления изменений

- b) описывает основные этапы проведения изменений
- c) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- d) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

15. Модель К.Левина "Анализ поля сил"

- a) *описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
- b) описывает текущее состояние и основные направления изменений
- c) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- d) описывает основные этапы проведения изменений

7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. Задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);

2. Задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1. Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2. Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «*хорошо*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если не выполнены никакие требования.

3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4. Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия

поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«выполнено»* ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«не выполнено»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

6. Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

7. Информационный проект (презентация):

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с

иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8. Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

- лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;
- смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;
- смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения,

выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос.

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная учебная литература

1. Угольницкий, Г. А. Дискретные модели организационного управления: учебное пособие / Г. А. Угольницкий. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2023. — 130 с. — ISBN 978-5-9275-4360-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133473.html>

2. Плаксин В.И. Актуальные проблемы в современной системе экономики: управление проектами : учебное пособие / Плаксин В.И., Узунов Ф.В., Узунов В.В.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2024. — 182 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/140006.html> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Беликова И.П. Управление организационной культурой : учебник / Беликова И.П.. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2022. — 244 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129614.html> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

8.2 Дополнительная учебная литература:

1. Иванилова, С. В. Управление инновационными проектами : учебное пособие для бакалавров / С. В. Иванилова. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2023. — 188 с. — ISBN 978-5-394-02895-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137775.html> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Захарова А.А. Теория управления организационными системами : учебно-методическое пособие по выполнению практических работ и самостоятельной работе по дисциплине «Теория управления организационными системами» для студентов технических направлений подготовки / Захарова А.А.. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2024. — 63 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144142.html> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Плаксин, В. И. Актуальные проблемы в современной системе экономики: управление проектами : учебное пособие / В. И. Плаксин, Ф. В. Узунов, В. В. Узунов ; под редакцией В. Н. Узунова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2024. — 182 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140006.html> (дата обращения: 08.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>

2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>
- Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» - <http://school-collection.edu.ru/>
- Генеральный директор : персональный журнал руководителя - <http://www.gendir.ru>
- Корпоративный менеджмент – <http://www.cfin.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
 2. Семейство ОС Microsoft Windows;
 3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
 4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
 5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
 6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>
- Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления

образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны.

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее –

инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление организационными изменениями

Направление подготовки	Менеджмент
Код	38.04.02
Направленность (профиль)	Операционное и стратегическое управление
Квалификация выпускника	(степень) магистр

1.Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-4
Профессиональные	-	ПК-7

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и управления рисками	ПК-4.1 Участвует в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов рисков ПК-4.3 Выявление, прогнозирует и оценивает различные виды рисков и их потенциальные последствия для организации
ПК-7	Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	ПК-7.1 Формирует и вносит изменения в бюджет, планы операционных и капитальных расходов ПК-7.3 Составляет, рассчитывает, корректирует и контролирует статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия

3.Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-4		
Способен участвовать в разработке стратегии управления организацией, используя методы идентификации, оценки ключевых индикаторов и	- методы экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде; - модели стратегии управления организацией; - основные элементы процесса стратегического	- использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; - оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты и	- методами экономического и стратегического анализа управления организацией в глобальной среде; - навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений;

управления рисками	управления и альтернативы стратегий развития.	финансовое положение корпорации.	- методикой построения организационно-управленческих моделей.
Код компетенции	ПК-7		
Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	- современные подходы в формировании бюджета организации; - организационные структуры, типы и формы, структуру организации (предприятия) и руководимого подразделения для формирования бюджета организации; - виды, формы и методы корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия;	производить анализ и оценку производственной деятельности организации; - - инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ и корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия; - - контролировать выполнения задания исполнителями и оценивать результаты выполнения работ.	- методами оценивания качества выполняемых работ и формированию бюджета организации; - методами ведения документации и корректировки и контроля статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия; - методами планирования и анализа основных показателей деятельности организации.

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих

		документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/НЕЗАЧЕТНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотносенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые тесты

1. Изменение — это процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния к другому, возникновение у них новых свойств, функций, отношений.

- a) Да
- b) Нет

2. Организационные изменения- это формирование нового организационного устройства, без учета характера изменений внешней среды

- a) Да
- b) Нет

3. Если система находится в состоянии, когда по крайней мере, одна ее структурная составляющая находится в переходном периоде, но при этом на состоянии системы это либо вообще не сказывается, либо сказывается настолько незначительно, то это состояние называется.

- a) стабильное,
- b) квазистабильное
- c) состояние перехода
- d) нестабильное
- e) регрессивное

4. Если система находится в состоянии, когда она или какой-либо ее значимый показатель изменяется качественным образом, то это состояние называется:

- a) стабильное,
- b) квазистабильное
- c) состояние перехода
- d) нестабильное
- e) регрессивное

5. Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на следующих типах изменений внутри организации:

- a) технология
- b) товары и услуги
- c) стратегия и структура
- d) культура
- e) планирование

f) маркетинг

6. Изменения в товарах и услугах - имеют отношение к:

- a) конечным продуктам организации в виде товаров или услуг
- b) полуфабрикатам, используемым для производства товаров или оказания услуг
- c) изменению качества товара или услуги

7. Если изменения происходят в политике, системе вознаграждения и системах взаимосвязей, то такие изменения относятся к изменениям в;

- a) технологии
- b) товаров и услуг
- c) стратегии и структуре
- d) культуре
- e) планированию
- f) маркетингу

8. Изменения структуры и стратегии обычно происходят:

- a) сверху вниз
- b) снизу вверх

9. Перемены в области технологии и продукции могут идти:

- a) сверху вниз
- b) снизу вверх

10. Если изменения в организации связаны с изменениями в отношении ценностей, установок, ожиданий, убеждений и поведении сотрудников организации, то они относятся к изменениям в:

- a) технологии
- b) товаров и услуг
- c) стратегии и структуре
- d) культуре
- e) планированию
- f) маркетингу

11. Изменения в людях подразумевают модификацию:

- a) возможностей
- b) установок или поведения
- c) требований к исполнению приказов, указаний
- d) ответственности за выполнению трудовых функций

12. Указать неправильный вариант ответа. К мероприятиям, приводящим к позитивным изменениям в персонале относятся:

- a) техническая подготовка;
- b) подготовка к межличностному или групповому общению;
- c) занятия с целью формирования у сотрудников лидерских качеств;
- d) публичная оценка качества выполнения работы отдельными работниками, подразделениями и организацией в целом;
- e) внедрение программ по повышению качества труда.

13. Организационные изменения по содержанию – это изменения в составе и структуре организации, функциях ее элементов, а также изменения, не касающиеся целей организации, технологии производства, решаемых организацией задач и персонала организации.

- a) Да
- b) Нет

14. Наиболее предпочтительной формой организации, способной адаптироваться в условиях непрерывных изменений в окружающей среде, является обучающаяся организация

- a) Да
- b) Нет

15. Под изменениями и нововведениями в организационном поведении понимается

- a) процесс обновления организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы
- b) процесс обновления организации, основанный на внедрении инноваций в технологические процессы
- c) процесс обновления организации, основанный на внедрении инноваций в управленческие процессы

16. Цель изменений — осуществление преобразований для предотвращения банкротства.

- a) Да
- b) Нет

17. Причины организационных изменений и нововведений могут быть

- a) экономическими
- b) идеологическими
- c) организационными
- d) информационными
- e) кадровыми
- f) политическими

18. Если в организации ухудшились или не изменяются длительное время показатели эффективности работы, то:

- a) необходимо проводить организационные изменения
- b) принять меры к улучшению положения или удержания стабильности показателей на достигнутом уровне
- c) ничего не изменять — изменится политика и все показатели восстановятся.

19. Нововведения можно разделить на

- a) 2 группы
- b) 3 группы
- c) 4 группы
- d) 5 групп
- e) 6 групп

20. Установите соответствие между названием группы изменений и ее содержанием

А	техничко-технологические	1	новые оборудования, приборы, технологические схемы и т.д.
Б	продуктные	2	переход на выпуск новых изделий, материалов
В	социальные	3	экономические
Г			медицинское обслуживание

Верно А1, Б2, В3

21. Установите соответствие между названием подгруппы изменений и ее содержанием

А	экономические	1	новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда
Б	организационно-управленческие	2	новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.
В	собственно социальные, то есть целенаправленные изменения внутриколлективных отношений	3	выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание новых общественных органов и т.д.
Г	правовые, главным образом выступающие как изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве		

Верно А1, Б2, В3

22. Указать неправильный ответ

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах:

- а) слияние,
- б) присоединение,
- с) выделение,
- д) преобразование,
- е) сокращение,
- ф) банкротство

23. Если управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство, то это:

- а) тактический контекст
- б) стратегический контекст
- с) оперативный контекст

24. Поход к управлению изменениями, при котором управление система реагирует на происходящие события, адаптируется к переменам, смягчает их последствия называется

- а) реактивным
- б) проактивным

25. Установить соответствие между названием потенциальных угроз при нововведении и ее содержанием

А	экономические	1	снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем
Б	психологические	2	ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы
В	социально-психологические	3	утрата престижа, потеря статуса и т.д.
Г	культурологический		

Верные сочетания А1, Б2, В3

26. Установить соответствие между названием типа человека и его отношения к нововведению

А	Новаторы	1	люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо.
Б	Энтузиасты	2	люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности.
В	Рационалисты	3	принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений.
Г	Нейтралы	4	люди, не склонные верить на слово полезному предложению.
Д	Ретрограды		

Верные сочетания А1, Б2, В3, Г4

27. Если нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива, то такая политика называется:

- а) директивная политика
- б) политика переговоров
- с) аналитическая политика
- д) политика проб и ошибок
- е) политика достижения общих целей.

28. Если менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы, то такая политика называется:

- а) директивная политика
- б) политика переговоров
- с) аналитическая политика
- д) политика проб и ошибок
- е) политика достижения общих целей.

29. Если рассматриваются общие факторы, не касающихся напрямую краткосрочной деятельности организации, но оказывающих на его долгосрочные решения, то речь идет о:

- а) макросреде
- б) микросреде

30. Если рассматриваются общие факторы, оказывающие непосредственное влияние на развитие организации, то речь идет о:

- а) макросреде
- б) микросреде

31. Если среда, в которой развиваются электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, то это:

- а) изменяющаяся среда
- б) враждебная среда
- с) разнообразная среда
- д) технически сложная среда

32. Окружение, в котором работают предприятия типа Макдональдс и KFC, называют:

- a) враждебным,
- b) разнообразным

33. Среда прямого воздействия состоит из поставщиков, потребителей, конкурентов, партнеров.

- a) Да
- b) Нет

34. К среде косвенного воздействия относятся факторы, которые находятся вне пределов контроля организации, например, состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные, политические изменения и др.

- a) Да
- b) Нет

35. Установить соответствие между названием фактора и примером его проявления

	Факторы, вызывающие изменения		Примеры
А	Социальные	1	Изменение вкуса и социальных ценностей; структура занятости, изменения в демографии, изменения в поведении полов и т.д.
Б	Технологические	2	Повышение доступности новых производственных технологий, развитие информационных систем и коммуникационных каналов
В	Экономические	3	Общий спад производства; изменения обменных курсов и процентных ставок; изменения в системе финансирования, инфляция, безработица, цены на энергоносители
Г	Экологические		

Верно А1, Б2, В3

36. Установить соответствие между названием фактора и примером его проявления

А	Политические	1	Смена лидерства в масштабе местных властей, правительства и на международном уровне; изменения в законодательном урегулировании, политика налогообложения
Б	Рынок	2	Отказ/повышение спроса на определенные виды продуктов или услуг; слияние компаний розничной торговли
В	Конкуренты	3	Появление новых конкурентов, упадок существующих конкурентов
Г	Катастрофы		

Верно А1, Б2, В3

37. На основе данных SWOT – анализа организация выбирает тактику действий.

- a) Да
- b) Нет

**38. Количество этапов в PEST-анализе равно: **

- a) 2
- b) 3
- c) 4

d) 5

39. Для успешного проведения изменений необходимо установить следующее:

- a) основную причину изменений
- b) подход к изменению
- c) уровень производимых изменений
- d) готовность организации к изменению

40. Для успешного проведения изменений необходимо проанализировать условия:

- a) организационные,
- b) ресурсные,
- c) социально-психологические
- d) Политические

41. Установить соответствие между типом подхода и его содержанием

А	«сверху - вниз»	1	изменения проводятся с позиций власти
Б	«снизу - вверх»	2	изменение происходит по инициативе коллектива работников
В	экспертный	3	использование специалистов для оценки предполагаемых изменений
Г	тотального качества		

Верно Ф1, Б2, В3

42. Различают следующие уровни проводимых в организации изменений:

- a) индивидуум
- b) неформальный лидер
- c) команда
- d) группа/отдел
- e) организация

43. Время, необходимое на проведение изменений в отношении группы больше, чем в отношении организации

- a) Да
- b) Нет

44. В соответствии с моделью «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» определение доминантного типа организационной культур осуществляется на основе

- a) двух измерений
- b) трех измерений
- c) четырех измерений

45. Авторы модели «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» выделяют следующие типы организационной культуры:

- a) клановая;
- b) бюрократическая (иерархическая);
- c) рыночная;
- d) адхократическая
- e) национальная

46. Если культура организации строится по подобию семьи, где ценится качество человеческих отношений, взаимная поддержка и забота, то говорят, что это:

- a) клановая культура
- b) иерархический тип культуры
- c) рыночный тип культуры
- d) адхократическая культура

47. Если культура организации обладает жесткой многоступенчатой структурой, то говорят, что это:

- a) клановая культура
- b) иерархический тип культуры
- c) рыночный тип культуры
- d) адхократическая культура

48. Если организация ориентирована на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела, то это

- a) клановая культура
- b) иерархический тип культуры
- c) рыночный тип культуры
- d) адхократическая культура

49. Концепция изменений, в которой организация рассматривается как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, называется

- a) «Теория О»
- b) «Теорию Е»

50. Концепция изменений, в которой для проведения изменений используются жесткие методы, делается акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, то есть имеет место механистический подход, называется:

- a) «Теория О»
- b) «Теорию Е»

51. Наиболее действенным методом преодоления сопротивления организационным изменениям в рамках «Теории Е» является

- a) увольнение
- b) смещение с должности отдельных сотрудников
- c) переподготовка персонала
- d) кадровая ротация

52. Если организационные изменения связаны с изменением организационной структуры и управления, то этот процесс называется:

- a) реструктуризация
- b) реорганизация
- c) реформирование

53. Если организационные изменения связаны с изменением производственной или хозяйственной структуры предприятия, то этот процесс называется:

- a) реструктуризация
- b) реорганизация
- c) реформирование

54. Реструктуризация структуры управления может происходить по различным сценариям и с использованием следующих подходов:

- a) проектирование структуры управления
- b) эволюционное развитие структуры управления
- c) постепенная модификация структуры управления

55. В процессе организационных изменений может происходить изменение конфигурации компании - разделение компании на отдельные самостоятельные части, выделение из состава предприятия отдельных частей, присоединение к компании каких-либо частей из внешнего окружения, слияние с другими компаниями, сокращение компании и бизнеса, и др. изменения.

- a) Да
- b) Нет

56. «Теорию О» характеризует низкий уровень вовлечения работников и сотрудничества в идентификацию проблем и их решение.

- a) Да
- b) Нет

57. Цель изменений согласно Теории О:

- a) развитие организационных способностей, особенно способностей сотрудников, для вовлечения их в процесс принятия решений относительно организационных проблем
- b) устранить издержки, производить только то, что нужно, и только тогда, когда нужно
- c) стабильное развитие организации

58. Интегральный метод разработан

- a) для производства, включавшего процесс непрерывного развития и совершенствования компании, исходя из потребностей клиентов
- b) только для изменения систем управления компании
- c) для повышения эффективности внешних связей компании, обеспечивающих высокую доходность от продаж

59. В рамках реализации интегрального метода производить детали мелкими партиями выгоднее, чем крупными

- a) Да
- b) Нет

60. В рамках реализации интегрального метода узкая специализация производства не повышает его эффективность

- a) Да
- b) Нет

61. В рамках реализации интегрального метода перед организацией ставятся следующие цели:

- a) устранить издержки
- b) отсутствие ошибок
- c) повысить качество продукции
- d) увеличить скорость производственных процессов

62. Для устранения потерь на производстве от брака, интегральный метод предполагает, например, остановку конвейера на время устранения причины.

- a) Да

b) Нет

63. Под потерями подразумевается любая деятельность, которая:

- a) не создавая стоимость, увеличивает издержки
- b) создает дополнительную стоимость, при этом увеличиваются издержки производства
- c) застопоривает поток продукции или информации
- d) мешает удовлетворять потребности клиентов

64. Трехступенчатая (трехшаговая) модель изменений К. Левина рассматривает изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения.

- a) Да
- b) Нет

65. Факторы, подталкивающие к изменениям, называют

- a) побуждающие
- b) ограничивающие

66. Силы, направленные на сохранение стабильности, называют:

- a) побуждающие
- b) ограничивающие

67. Руководителю, стремящемуся «подтолкнуть» процесс изменений, основные усилия следует:

- a) прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил
- b) прилагать к увеличению влияния ограничивающих сил
- c) прилагать к уменьшению влияния побуждающих сил
- d) прилагать к увеличению влияния ограничивающих сил

68. По К. Левину, для проведения изменений необходимо:

- a) 2 этапа
- b) 3 этапа
- c) 4 этапа
- d) 5 этапов

69. По К. Левину, изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры, это этап:

- a) размораживание
- b) движение
- c) заморозка

70. По К. Левину, закрепление полученного результата и его оценка, проведение конструктивных модификаций, это этап:

- a) размораживание
- b) движение
- c) заморозка

71. На этапе «размораживание» используются такие методы, как:

- a) тренировка чувствительности
- b) переобучение
- c) «прививается» новое отношение к делам в организации
- d) введение новых нормы

72. На этапе «движение» используются такие методы, как:

- а) тренировка чувствительности
- б) разбор данных обратной связи от диагноза
- с) переобучение
- д) «прививается» новое отношение к делам в организации
- е) введение различного рода новых ритуалов, церемоний и обычаев
- ф) введение новых нормы

73. На этапе «заморозка» используются такие методы, как:

- а) тренировка чувствительности
- б) переобучение
- с) введение различного рода новых ритуалов, церемоний и обычаев
- д) поддержка новому поведению
- е) введение новых нормы

74. Установить соответствие между понятием и его описанием

А	Создание готовности к изменениям	1	ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии
Б	Переход в новое состояние	2	развитие новых оценок, позиций и поведения
В	Закрепление	3	создание таких механизмов, поддерживающих деятельность организации, которые гарантируют ее эффективность

Верно А1, Б2, В3

75. Процесс изменений согласно модели Т. Каммиса и К. Уорли осуществляется в следующей последовательности:

1. Начало и заключение соглашения о последующих действиях.
2. Диагностика организации.
3. Планирование и осуществление изменений.
4. Оценка и институционализация изменений.

76. На первом этапе, согласно модели Т. Каммиса и К. Уорли, выполняются следующие действия:

- а) процедура заключения контракта с экспертами
- б) проводится предварительный сбор данных
- с) обсуждение проблем и возможностей предприятия с участием менеджеров
- д) подробно изучаются проблемы
- е) определение наилучшей практики функционирования организации.

77. На втором этапе, согласно модели Т. Каммиса и К. Уорли, выполняются следующие действия:

- а) процедура заключения контракта с экспертами
- б) проводится предварительный сбор данных
- с) обсуждение проблем и возможностей предприятия с участием менеджеров
- д) подробно изучаются проблемы
- е) определение наилучшей практики функционирования организации.

78. Процесс диагностики предприятия подразумевает выбор соответствующей модели сбора, анализа и обработки информации о проблемах и возможностях организации для менеджеров и других членов организации

- a) Да
- b) Нет

79. На этапе планирования и осуществление изменений, согласно модели Т. Каммингса и К. Уорли, выполняются следующие действия:

- a) разработка плана последующих действий
- b) разработка схемы процессов изменений
- c) план реализации для достижения поставленных целей
- d) назначение ответственных за выполнение отдельных работ по плану
- e) поиск источников финансирования работ по плану

80. К критериям, используемым при разработке изменений, относят:

- a) готовность организации изменениям,
- b) способность сохранять лучшие традиции
- c) процесс распределения власти и ответственности,
- d) сохранение системы необходимых навыков и знаний.

81. На этапе оценки и институционализации изменений проводится оценка полученных результатов и закрепление положительных изменений в организации.

- a) Да
- b) Нет

82. Институционализация успешных изменений подразумевает:

- a) укрепление системы обратной связи,
- b) фиксацию положений о системе вознаграждений
- c) планирование обучения
- d) разработка новых культурных ценностей организации

83. Модель ADKAR – это алгоритм действий, состоящий из четырех последовательных шагов.

- a) Да
- b) Нет

84. В основе модели «переходного периода» лежит идея перехода к переменам методом

- a) «прорыва»
- b) «постепенного наращивания»
- c) «ступенчатого перехода»

85. В основе модели «постепенного наращивания» лежит идея перехода к переменам методом:

- a) «прорыва»
- b) «постепенного наращивания»
- c) «ступенчатого перехода»

86. При использовании модели «постепенного наращивания» организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг.

- a) Да
- b) Нет

87. Модель «EASIER» используется для анализа стратегии и применима в ситуации невысокой сложности, связанной с изменениями.

- а) Да
- б) Нет

88. Установить соответствие между названием элемента модели «EASIER» и его описанием

А	Создание видения	1	понимание того, что изменения, полученные от внедрения проекта, обеспечат конкурентные преимущества в отрасли
Б	Активация	2	создание команды проекта из сотрудников убежденных в необходимости внедрений, создание кооперации для разработки проекта
В	Поддержка	3	поиск и убеждение инвесторов в необходимости вложения средств в проект
Г	Внедрение	4	написание НИОКТР по тематике проекта, создание опытных образцов
Д	Обеспечение	5	проведение мониторинга деятельности, составление отчетов о выполненных работах
Е	Одобрение, признание	6	реализация проекта

Верно А1, Б2, В3, Г4, Д5, Е6

89. Модель Маккинси 7С представляет собой инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании.

- а) Да
- б) Нет

90. Для проведения организационных изменений используют группы методов, ориентированных на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию, организационное развитие, управления изменениями и проектные методы управления изменениями.

- а) Да
- б) Нет

91. К основным, ориентированным структуру и стратегию, относятся методы:

- а) обсуждение результатов организационного диагноза
- б) социотехническая система
- с) параллельные организации
- д) матричная организационная структура
- е) сетевые организации

92. Если осуществления перестроек в организации проходят в результате эволюционные, естественные перемены, происходящие независимо от желания руководства, то это:

- а) незапланированные изменения
- б) планируемая перестройка
- с) навязанные изменения
- д) изменения с участием
- е) с использованием переговоров

93. Если изменения в организации проходят с привлечением к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают, то это:

- a) незапланированные изменения
- b) планируемая перестройка
- c) навязанные изменения
- d) изменения с участием
- e) с использованием переговоров

94. К основным, ориентированным на организационную культуру относятся методы:

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) социотехническая система
- e) кружки качества

95. Указать лишнее. Набор стереотипов первоначального анти-инновационного восприятия включает следующие вариации:

- a) «Это у нас уже есть»
- b) «Это у нас не получится»
- c) «Это не решает наших главных проблем»
- d) «Есть и другие предложения»
- e) «А если попробовать по новому»

96. К основным, ориентированным на задачи и технологии, относятся методы:

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) социотехническая система
- e) кружки качества

97. Если для осуществления изменений в организации упор делается на такие аспекты как: установление групповых целей и приоритетов, анализ выполняемой групповой работы, изучение того, как групповая работа выполняется и изучение отношений между членами группы в процессе работы, то метод называется:

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) консультирование по процессу

98. Если для осуществления изменений в организации у работников создается ощущение, что только они могут выполнять работу на таком высоком уровне, на котором ее не мог бы выполнить никто другой, то метод называется:

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) консультирование по процессу

99. Если для осуществления изменений в организации сознательно планируется реструктуризация того, как конкретная работа выполняется в целях усиления мотивации сотрудников, их вовлеченности и производительности и улучшения выполнения работы в целом, то метод называется:

- a) обсуждение результатов организационного диагноза
- b) групповая работа
- c) система работы – высокие обязательства – высокие результаты
- d) консультирование по процессу
- e) проектирование работы

100. Кружки качества— это рабочие группы из числа добровольцев из какой-то одной области деятельности, регулярно собирающиеся для отслеживания и решения проблем, относящихся к качеству работы и ее результатов.

- a) Да
- b) Нет

Типовые вопросы

1. Какова причина изменений в компании?
2. Каковы факторы внутреннего окружения организации, влияющие на организационные изменения и каков их характер?
3. В чем суть процедуры анализа внешней среды для оценки потребности в организационных изменениях?
4. В чем заключается процедура диагностики изменений?
5. Как определяется готовность к организационным изменениям?
6. Каковы основные принципы, на которых построено проведение изменений?
7. В чем сущность и содержание модели планирования изменений?
8. Каковы сущность и содержание модели 7S?
9. В чем сущность и содержание трехшаговой модели изменений К. Левина?
10. В чем сущность и содержание модели "постепенного наращивания"?
11. Какие основные методы осуществления перестроек в организации?
12. В чем существенные различия между методами, ориентированными на людей и культуру и методами, ориентированными на задачи и технологии?
13. Раскройте содержание основных методов управления изменениями
14. В чем проявляется сопротивление организационным изменениям?
15. В чем причины сопротивления организационным изменениям и раскройте психологические барьеры, связанные с ними?
16. В каких формах проявляется сопротивление организационным изменениям?
17. Каковы пути формирования готовности персонала к изменениям?
18. Каково назначение мониторинга и контроля изменений?
19. Как проводится мониторинг изменений в организации?
20. Какие мероприятия разрабатываются с целью осуществления мониторинга изменений?
21. Какие показатели используются в обратной связи при осуществлении контроля за изменениями?

Ситуационные, проблемные задачи

1. Изобретатель предлагает малому предприятию купить патент на изобретение, значительно улучшающее качество выпускаемого продукта. Технологи и инженеры провели экспертизу и дали положительную оценку предлагаемого решения. Но внедрение изменений требует приобретение нового оборудования, переподготовки работников для применения новой технологии. Работники предприятия в основном пред пенсионного возраста. Какие проблемы ожидаются при внедрении новой технологии и каковы пути их решения?

2. В отделе маркетинга кампании (в отделе работает 10 специалистов) решено обновить программное обеспечение. Контроль за внедрением поручили руководителю отдела. Правильное ли решение руководства кампании или нет? Если правильное, то какие проблемы придется решать руководителю отдела, если нет, то как необходимо организовать

процесс внедрения ПО в отделе?

Комплексное проблемно-аналитическое задание

1. Анализ организационной культуры компании Levi Strauss

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но недостаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Naas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и, если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Контрольные вопросы:

К какому типу относится организационная культура компании Levi Strauss?

Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

Согласны ли вы с утверждением Naas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

2. Оценка потребности в организационных изменениях

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?

2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината – 21 %, а по комбикормам – 10 %.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов – почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30 %), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

Вопрос.

Проанализируйте ситуацию и дайте оценку готовности комбината к организационным изменениям.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;

- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить

обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.