



**Федеральное агентство морского и речного транспорта  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1.В.ОД.15 «Управление изменениями»  
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

|                                       |   |         |
|---------------------------------------|---|---------|
| Уровень образования:                  | Высшее образование – бакалавриат  |         |
| Направление подготовки:               | 38.03.02 Менеджмент   |         |
| Направленность (профиль):             | Управление предприятием и<br>человеческими ресурсами                                      |         |
| Вид профессиональной<br>деятельности: | Организационно-управленческая, инфор-<br>мационно-аналитическая, предпринима-<br>тельская |         |
| Язык обучения:                        | Русский   |         |
| Кафедра:                              | Прикладных экономических наук   |         |
| Форма обучения:                       | Очная   | Заочная |
| Курс:                                 |   | 2       |
| Составитель                           | Свиридов А.С.   |         |

ВОРОНЕЖ 2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  | 3  |
| 1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины                   | 3  |
| 1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся | 4  |
| 1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания                      | 5  |
| 2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ  | 6  |
| 2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля                               | 6  |
| 2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины  | 27 |
| 3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ                              | 30 |
| 3.1 Теоретические вопросы для проведения экзамена   | 30 |
| 3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене / зачете                          | 32 |

# 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

| Код компетенции | Содержание компетенции  | Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)  |
|-----------------|---|--|
| ОПК-3           | Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. | <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- источники изменений пути получения информации для диагностики;</li> <li>- этапы программ организационных изменений;</li> <li>- достоинства, недостатки, условия применения общих стратегий управления организационными изменениями;</li> <li>- методы управления рисками в проектах организационных изменений;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять глубину намеченного изменения;</li> <li>- сравнивать альтернативы вмешательства для осуществления преобразований;</li> <li>- выбирать тип процесса изменений в разных ситуациях;</li> <li>- оценивать эффективность применения различных методов преодоления сопротивления изменениям;</li> <li>- использовать основные инструменты и методы внедрения организационных изменений;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методикой проведения организационных изменений навыками процесса внедрения организационных изменений;</li> <li>- представлением об ИТ и программных продуктах, используемых в проектах организационных изменений;</li> <li>- требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях.</li> </ul> |
| ПК-8            | Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых ин-   | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные инструменты проведения организационных изменений;</li> <li>- основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</li> <li>-создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала;</li> <li>-осуществлять моделирование бизнес-процессов.</li> </ul>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | новаций или организационных изменений. | <b>Владеть:</b><br>-концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов. |
|--|--|---|

## 1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

| № п/п | Контролируемые темы дисциплины (модуля)  | Код контролируемой компетенции | Наименование оценочного средства  |
|-------|--|--------------------------------|---|
| 1     | Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями» | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 2     | Тема 2. Изменение с точки зрения организаций                                   | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 3     | Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях                    | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 4     | Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления              | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 5     | Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений                   | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 6     | Тема 6. Поддержка изменений  | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 7     | Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента              | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 8     | Тема 8. Стратегия изменений  | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 9     | Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений                       | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 10    | Тема 10. Структура системы управления изменениями                              | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 11    | Тема 11. Эволюция моделей управления изменениями                               | ОПК-3<br>ПК-8                  | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |
| 12    | Тема 12. Планирова-  | ОПК-3                          | Вопросы для обсуждения в процессе   |

|    |   |               |   |
|----|---|---------------|---|
|    | ние и реализация стратегий управления изменениями | ПК-8          | дискуссии, практические задания, тестирование, зачет.                                   |
| 13 | Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений | ОПК-3<br>ПК-8 | Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, тестирование, зачет. |

### 1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

| Уровни сформированности компетенции  | Основные признаки уровня   |
|--|--|
| <b>Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено)</b><br>(обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях;</li> <li>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях</li> </ul>   |
| <b>Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено)</b><br>(превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности;</li> <li>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности.</li> </ul> |
| <b>Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено)</b><br>(превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий;</li> <li>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий. |
|--|---|

## **2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### **2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля**

#### **Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».**

##### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в организации.
4. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».

##### **Практические задания:**

**Задание №1.** Пройти тест «Как лично я отношусь к изменениям?»

**Задание №2.** Поразмышлять над значением дисциплины «Управление изменениями» и определить основные факторы, влияющие на развитие организации.

##### **Тесты:**

- 1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения –**
  - а) организационные изменения
  - б) ликвидация организации
  - в) пересмотр миссии организации
  
- 2. Предвидение событий, инициирование перемен, стремление управлять самой судьбой организации носит . . . .**
  - а) активный характер
  - б) проактивный характер
  - в) реактивный характер
  
- 3. Ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий носит . . .**
  - а) проактивный характер    б) активный характер    в) реактивный характер
  
- 4. Любая организация стремится к совершенству планирования, исполнения, добиваясь рационального использования ресурсов все это . . .**
  - а) рационализация                      б) социализация                      в) профессионализация
  
- 5. Рост профессионального уровня – это . . .**
  - а) профессионализация                      б) рационализация    в) социализация

**6. Рост социального благосостояния организации, расширение сферы услуг, забота о профессиональном, социальном и культурном развитии членов организации – это . . .**

- а) профессионализация                      б) социализация                      в) рационализация

**7. Радикальное перепланирование бизнеса в целях существенного улучшения его главных показателей – это . .**

- а) организационное развитие                      б) метод сравнения  
в) реинженеринг

**8. Сопоставление принципов данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий –**

- а) метод сравнения                      б) реинженеринг  
в) организационное развитие

**9. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении:**

- а) организационное развитие                      б) наделение полномочиями  
в) метод сравнения

**10. Метод, фокусирующий внимание на человеческом и социальном аспектах развития, где главное – раскрытие инициативы и стимулирование самостоятельности каждого сотрудника:**

- а) наделение полномочиями                      б) метод сравнения  
в) организационное развитие

## **Тема 2. Изменение с точки зрения организаций.**

### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Ключевые положения об изменениях для организации.
2. Характеристика основных изменений организации.
3. Классификация изменений.
4. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

### **Практические задания:**

**Задание №1.** Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

#### ***Кейс «Будущее плазмы»***

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей.

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 Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

**Выход на панель**

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта, – вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов. – Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, установку. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук», – рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла \$17–20 тыс.

Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров.

Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, – деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, – офис, реклама, магазины», – не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

Как отличиться чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги.

Подтолкнул к этому сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо. Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование.

Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.



Ассортиментная поддержка Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась.

Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться.

Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности.

Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры.

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды.

Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет.

Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

### ***Вопросы и задания к кейсу:***

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Что может послужить причиной изменений в компании?

**Задание №2.** Привести примеры внутренних и внешних причин преобразования.

**Задание №3.** Поразмышлять о том, что представляет собой «изменение» с точки зрения организации?

**Задание №4.** Написать эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни». В эссе ответьте на следующие вопросы:

- Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
- Каковы были причины этого изменения?
- Какова была Ваша реакция на необходимость этого изменения?

### **Тесты:**

**1. Метод, который может использоваться как индивидуально или в сочетании с изменением объема знаний, отношений или способностей:**

- а) метод тренинга    б) лекционный метод    в) ролевой метод

**2. Метод, при котором участники отрабатывают способы общения между людьми в различных ситуациях:**

- а) создание команд    б) метод тренинга    в) ролевой метод

**3. Метод организационного развития, нацеленный на совершенствование деятельности организации:**

- а) ролевой метод    б) создание команд    в) лекционный метод

**4. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем:**

- а) создание команд    б) лекционный метод    в) дискуссионный метод

**5. Перемены, когда они проводятся на основе предварительного анализа или специальных исследований, являются результатом плановой и систематической работы по повышению эффективности организации:**

- а) запрограммированные    б) незапланированные  
в) вынужденные

**6. Перемены, когда в организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:**

- а) незапланированные    б) вынужденные  
в) запрограммированные

**7. Перемены, когда внешние обстоятельства заставляют провести изменения, без которых преодолеть кризис невозможно:**

- а) запрограммированные    б) вынужденные  
в) незапланированные

**8. Сопротивление, которое обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:**

- а) социологическое сопротивление    б) психологическое сопротивление  
в) логическое сопротивление

**9. Результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям:**

- а) логическое сопротивление    б) психологическое сопротивление  
в) социологическое сопротивление

**10. Несогласие сотрудников с фактами, рациональными «доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям.:**

- а) логическое сопротивление    б) социологическое сопротивление  
в) психологическое сопротивление

### **Тема 3. Основные методы проведения изменений в организациях.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
2. Незапланированные изменения и их характер.
3. Понятие «планируемая перестройка».
4. Типичные вопросы при планировании изменений.
5. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уров-

ни и формы участия.

6. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
7. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
8. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

### **Практические задания:**

**Задание №1.** Изучить: а) психологические особенности поведения человека условиях изменений. б) кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.

**Задание №2.** Проанализировать, используя периодику и обзоры деятельности менеджеров среднего звена и ответить на следующие вопросы:

- Как проявляется менеджер среднего звена в качестве агента изменений?
- Чем было спровоцировано появление «Кризиса менеджера среднего звена»?

### **Тесты:**

#### **1. Организационные изменения – это:**

- а) мероприятия в области менеджмента
- б) современный подход к управлению
- в) программа по совершенствованию процессов организационного управления
- г) освоение компанией новых идей или моделей поведения.

#### **2. Изменения организации бывают . . . характера:**

- а) проактивного
- б) реактивного
- в) активного
- г) инновационного.

#### **3. Что входит в подцель организации?**

- а) участия сотрудников в принятии решений
- б) стимулирование к изменениям в структуре и политике.
- в) для гуманизации процесса управления
- г) качества трудовой жизни.

#### **4. Что не является движущей силой преобразований в организации?**

- а) рационализация
- б) профессионализация
- в) социализация
- г) технологии.

#### **5. Технологические перемены:**

- а) касаются оборудования, процессов, перемещения рабочей силы
- б) означает усовершенствование их знаний, изменение подхода к делу или развитие навыков
- в) изменения в обязанностях сотрудников организации
- г) тесно связаны с организационной культурой.

#### **6. Что не является этапом процесса изменений?**

- а) мотивация изменений
- б) использование метода эффективных изменений
- в) профессионализация
- г) поддержка изменений.

#### **7. Что не является основной причиной, побуждающей организацию к переменам (мотивы):**

- а) причины, связанные с событиями, происходящими во внешней среде
- б) использование метода эффективных изменений

- в) изменение целей деятельности организации
- г) логика развития самой организации.

**8. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении – это:**

- а) наделение полномочиями
- б) организационное развитие
- в) реинженеринг
- г) метод сравнения.

**9. Метод организационных изменений: индивидуальных преобразований:**

- а) реинженеринг
- б) дискуссионный метод
- в) создание команд
- г) программы наставничества.

**10. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:**

- а) маневрирование
- б) изменение целей деятельности организации в кооптации
- в) использование метода эффективных изменений.

#### **Тема 4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Особенности понятия «сопротивление переменам».
2. Причины сопротивления.
3. Характеристика личных и структурных барьеров.
4. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.

Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

**Практические задания:**

**Задание №1.** Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

**Кейс “Уходя, уходи...”**

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

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;

- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);

- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами;

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

также перерасходов, в случае их возникновения.

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

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

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

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

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

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

***Вопросы и задания к кейсу:***

1. Проанализируйте ситуацию. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять, для:  
■ недопущения ситуации сопротивления;  
■ предотвращения сопротивления.

---

**Задание №2.** Определить характер принятия решений в организациях в условиях изменений.

**Задание №3.** Охарактеризовать роль организационной культуры в осуществлении изменений.

**Тесты:**

**1. 1. Методы организационных изменений, которые базируется на концепции научных организаций:**

- |                                  |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| а) развития организаций          | б) групповых изменений |
| в) индивидуальных преобразований | г) общие.              |

**2. Сопоставление принципов данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий – это:**

- |                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| а) дискуссионный метод | б) лекционный метод |
| в) метод сравнения     | г) ролевой метод.   |

**3. Метод, при котором участники отрабатывают способы общения между людьми в различных ситуациях – это:**

- |                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| а) деловых игр и моделирования | б) ролевой        |
| в) лекционный                  | г) дискуссионный. |

**4. По степени запланированности перемены бывают:**

- |                |                         |
|----------------|-------------------------|
| а) вынужденные | б) незапланированные    |
| в) внезапные   | г) запрограммированные. |

**5. В организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:**

- |                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| а) внезапные     | б) вынужденные                 |
| в) инновационные | г) незапланированные перемены. |

**6. Сопротивление обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:**

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| а) социологическое | б) психологическое |
| в) логическое      | г) психическое.    |

**7. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:**

- а) маневрирование
- б) изменение целей деятельности организации в кооптации
- в) использование метода эффективных изменений.

**8. Что не является функцией руководителя-преобразователя:**

- |                       |                                    |
|-----------------------|------------------------------------|
| а) творческое видение | б) наличие коммуникативной харизмы |
|-----------------------|------------------------------------|

- в) умение осуществлять стимулирующее обучение
- г) создание доверительной обстановки.

**9. Развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений:**

- а) двойная петля обучения
- б) петля
- в) одинарная петля
- г) метод обучения.

**10. Меры, предназначенные для повышения возможностей и уровня знаний членов коллектива:**

- а) по использованию результатов обследования
- б) диагностические
- в) по обучению и повышению квалификации
- г) принуждение.

**Тема 5. Принятие решений в организациях в условиях изменений.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
2. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».

**Практические задания:**

**Задание №1.** Охарактеризовать возможность применения изученных в ходе занятия подходов на практике.

**Тесты:**

**1. Меры, предназначенные для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий:**

- а) консультирование по групповым процессам
- б) по изменению технотруктуры
- в) по формированию групп
- г) по межгрупповому воздействию.

**2. Освоение компанией новых идей или моделей поведения, называется .....**

**3. Каким должно быть руководство, чтобы предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой судьбой организации:**

- а) реактивным;
- б) позитивным;
- в) проактивным;
- г) креативным.

**4. Поведение этого характера – это ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий:**

- а) креативное;
- б) реактивное;
- в) позитивное;
- г) проективное.

**5. Вид психологических охранительных механизмов, препятствующих правильному восприятию новшеств:**

- а) стереотипы;
- б) критерии;
- в) установки;
- г) методы.

**6. Соппротивление, означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой:**

- а) психологическое;
- б) социологическое;

г) логическое; д) интуитивное.

**7. Сопротивление, обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:**

а) психологическое; б) социологическое;  
в) логическое; г) интуитивное.

**8. Сопротивление, результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям:**

а) психологическое; б) социологическое;  
в) логическое; г) интуитивное.

**9. Любимые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда, называются .....**

**10. Основная причина сопротивления переменам:**

а) угроза безопасности их работе;  
б) возникновение эффекта цепной реакции;  
в) психологические издержки;  
г) ощущение сотрудниками несправедливости.

## **Тема 6. Поддержка изменений.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты.
2. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.
3. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
4. Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем.
5. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
6. Поддержка неофициальной информационной сети.
7. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

**Практические задания:**

**Задание №1.** Поразмышлять на тему «Проблемы поддержки изменений»

**Задание №2.** Сформулировать принципы поддержки изменений.

**Тесты:**

**1. Постоянный спутник человека, идет ли речь о временах года, о социальном окружении или биологических процессов его организма:**

а) изменения; б) перемены; в) отличия; г) движение.

**2. Какие существуют общие методы организационного изменения?**

а) реинжиниринг; б) концепция «научающихся организаций»;  
в) тренинг; г) отождествления.

**3. Каким должно быть руководство, чтобы предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой судьбой организации?**



а) реактивным; б) позитивным; в) проактивным; г) креативным.

**4. Поведение характера – это ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий?**

а) креативное; б) реактивное; в) позитивное; г) своевременное.

**5. Вид психологических охранительных механизмов, препятствующих правильному восприятию новшеств?**

а) стереотипы; б) критерии; в) установки; г) методы.

**6. Сопротивление, означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой?**

а) психологическое; б) социологическое;  
в) логическое; г) интуитивное.

**7. Сопротивление, обычно основано на эмоциях, чувствах и установках?**

а) психологическое; б) социологическое;  
в) логическое; г) интуитивное.

**8. Сопротивление, результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям?**

а) психологическое; б) социологическое;  
в) логическое; г) интуитивное.

**9. Любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда, называются .....**

**10. Основная причина сопротивления переменам?**

а) угроза безопасности их работе; б) возникновение эффекта цепной реакции;  
в) психологические издержки; г) ощущение сотрудниками несправедливости.

#### **Тема 7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.**

##### **Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Сформулировать принципы поддержки изменений.
2. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
3. Особенности применения этих подходов руководством организации.
4. Против изменений и способы с ним справиться.

##### **Практические задания:**

**Задание №1.** Изучив периодическую литературу и интернет-ресурсы, подготовить обзор применения на практике различных подходов к изменениям.

##### **Тесты:**

**1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения, называется ....**

**2. Организационные изменения – это:**

а) мероприятия в области менеджмента

- б) современный подход к управлению
- в) программа по совершенствованию процессов организационного управления
- г) освоение компанией новых идей или моделей поведения.

**3. Изменения организации бывают ... характера:**

- а) проактивного
- б) реактивного
- в) активного
- г) инновационного.

**4. Что входит в подцель организации в рамках изменения?**

- а) участия сотрудников в принятии решений
- б) стимулирование к изменениям в структуре и политике.
- в) для гуманизации процесса управления
- г) качества трудовой жизни.

**5. Что не является движущей силой преобразований в организации?**

- а) рационализация
- б) профессионализация
- в) социализация
- г) технологии.

**6. Технологические перемены:**

- а) касаются оборудования, процессов, перемещения рабочей силы
- б) означают усовершенствование их знаний, изменение подхода к делу или развитие навыков
- в) изменения в обязанностях сотрудников организации
- г) тесно связаны с организационной культурой.

**7. Что не является этапом процесса изменений?**

- а) мотивация изменений
- б) использование метода эффективных изменений
- в) профессионализация
- г) поддержка изменений.

**8. Что не является основной причиной, побуждающей организацию к переменам (мотивы):**

- а) причины, связанные с событиями, происходящими во внешней среде
- б) использование метода эффективных изменений
- в) изменение целей деятельности организации
- г) логика развития самой организации.

**9. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении – это:**

- а) наделение полномочиями
- б) организационное развитие
- в) реинженеринг
- г) метод сравнения.

**10. Метод организационных изменений: индивидуальных преобразований:**

- а) реинженеринг
- б) дискуссионный метод
- в) создание команд
- г) программы наставничества.

**Тема 8. Стратегия изменений.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации.
2. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
3. Сущность стратегии изменений.

4. Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
5. Сущность понятия «стратегический континуум».
6. “Естественные законы” изменений. Основные виды стратегий изменений.

**Практические задания:**

**Задание №1.** Изучив периодическую литературу и интернет-ресурсы, подготовить обзор реализации на практике различных стратегий изменений.

**Тесты:**

**1. Методы организационных изменений, которые базируется на концепции научных организаций:**

- |                                  |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| а) развития организаций          | б) групповых изменений |
| в) индивидуальных преобразований | г) общие.              |

**2. Сопоставление принципов данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий – это:**

- |                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| а) дискуссионный метод | б) лекционный метод |
| в) метод сравнения     | г) ролевой метод.   |

**3. Метод, при котором участники отрабатывают способы общения между людьми в различных ситуациях – это:**

- |                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| а) деловых игр и моделирования | б) ролевой        |
| в) лекционный                  | г) дискуссионный. |

**4. По степени запланированности перемены бывают:**

- |                |                         |
|----------------|-------------------------|
| а) вынужденные | б) незапланированные    |
| в) внезапные   | г) запрограммированные. |

**5. В организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:**

- |                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| а) внезапные     | б) вынужденные                 |
| в) инновационные | г) незапланированные перемены. |

**6. Сопротивление обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:**

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| а) социологическое | б) психологическое |
| в) логическое      | г) психическое.    |

**7. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| а) маневрирование | б) изменение целей деятельности организации    |
| в) кооптация      | г) использование метода эффективных изменений. |

**8. Что не является функцией руководителя-преобразователя:**

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| а) творческое видение                         | б) наличие коммуникативной харизмы |
| в) умение осуществлять стимулирующее обучение |                                    |
| г) создание доверительной обстановки.         |                                    |

**9. Развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений:**

- |                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| а) двойная петля обучения | б) петля           |
| в) одинарная петля        | г) метод обучения. |

**10. Меры, предназначенные для повышения возможностей и уровня знаний членов коллектива:**

- а) по использованию результатов обследования
- б) диагностические
- в) по обучению и повышению квалификации
- г) принуждение.

**Тема 9. Основные принципы управления процессом изменений.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

- 1. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- 2. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
- 3. Роль руководства в управлении изменениями.

**Практические задания:**

**Задание №1.** Изучить роль руководства в управлении изменениями.

**Задание №2.** Определить типичные ошибки менеджеров в управлении организационными изменениями.

**Тесты:**

**1. Меры, предназначенные для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий:**

- а) консультирование по групповым процессам
- б) по изменению технотруктуры
- в) по формированию групп
- г) по межгрупповому воздействию.

**2. Освоение компанией новых идей или моделей поведения:**

- а) организационная политика
- б) организационные изменения
- в) имидж
- г) развитие

**3. Современный подход к управлению изменениями в организации и развитию человеческих ресурсов базируется на концепции \_\_\_\_\_развития.**

**4. Типология изменений организации такого характера, где руководитель стремится управлять самой судьбой организации, предвидеть события, инициировать перемены:**

- а) мотивационного
- б) организационного
- в) проактивного
- г) реактивного

**5. Ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий (типология изменений организации) :**

- а) мотивационного
- б) организационного
- в) проактивного
- г) реактивного

**6. Изменения в деятельности компании, где меняются характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, характер международных операций, происходят слияния, разделения, создаются совместные предприятия или проекты:**

- а) основная структура
- б) цели и задачи деятельности
- в) второстепенная структура
- г) первичная структура

**7. Внешние движущие силы преобразований в организации:**

- а) спад экономики
- б) состояние экономики, состояние рынка рабочей силы, социальные тенденции в обществе, события политики
- в) стремительное развитие рынков
- г) политика

**8. Внутренние факторы перемен:**

- а) дифференциация
- б) увеличение прибыли, рост рынков
- в) рационализация, профессионализация, социализация
- г) стабильность производительности

**9. Рост профессионального уровня:**

- а) профессионализация
- б) рационализация
- в) социализация
- г) дифференциация

**10. Рост социального благосостояния организации, расширение сферы услуг, предоставляемых членам, забота о профессиональном, социальном и культурном развитии членов организации:**

- а) профессионализация
- б) рационализация
- в) социализация
- г) дифференциация

**Тема 10. Структура системы управления изменениями.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
2. Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
3. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

**Практические задания:**

**Задание №1.** Изобразить в виде схемы возможную структуру системы управления изменениями в организации.

**Тесты:**

**1. Любая организация как рациональная система стремится к совершенству планирования, исполнения, добиваясь рационального использования ресурсов:**

- а) профессионализация
- б) рационализация
- в) социализация
- г) дифференциация

**2. Этапы процесса организационных изменений:**

- а) мотивация изменений, использование метода эффективных изменений, поддержка изменений
- б) поддержка изменений, мотивация изменений
- в) использование метода эффективных изменений, мотивация изменений
- г) мотивация изменений, использование метода эффективных изменений

**3. Радикальное перепланирование бизнеса в целях существенного улучшения его главных показателей, позволяет в короткое время найти оптимальный способ организации деятельности предприятия:**

- а) реинженеринг
- б) организационное развитие



производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

#### ***Вопросы и задания к кейсу:***

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

**Задание №2.** Представить и изучить алгоритм осуществления СТВ.

**Задание №3.** Проиллюстрировать примерами эволюцию моделей управления изменениями.

#### **Тесты:**

**1. Метод организационных изменений, которые могут использоваться как индивидуально или в сочетании с изменением объема знаний, отношений или способностей:**

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| а) тренинг           | б) лекционный метод |
| в) метод деловых игр | г) ролевой метод    |

**2. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем:**

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| а) ролевой метод       | б) метод деловых игр |
| в) дискуссионный метод | г) тренинг           |

**3. Метод, при котором имитируют реальные ситуации:**

- |                        |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| а) ролевой метод       | б) тренинг                           |
| в) дискуссионный метод | г) метод деловых игр и моделирования |

**4. Метод, при котором участники отрабатывают способы общения между людьми в различных ситуациях:**

- а) ролевой метод
- б) тренинг
- в) дискуссионный метод
- г) метод деловых игр и моделирования

**5. Одним из видов психологических охранительных механизмов являются ....., препятствующие правильному восприятию новшеств.**

**6. Любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда:**

- а) сопротивление изменениям
- б) уровни сопротивления
- в) стадии сопротивления
- г) первичные изменения

**7. Предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении:**

- а) кооптация
- б) маневрирование
- в) адаптация
- г) уклонение.

**8. Выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий с целью оказания желаемого воздействия на подчиненных:**

- а) кооптация
- б) маневрирование
- в) уклонение
- г) адаптация.

**9. Сбор информации о состоянии организации или ее подразделений при помощи интервью, анкет, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации и иных методов:**

- А) меры по изменению технотрукуры или структуры
- б) меры по обучению и повышению квалификации
- в) диагностические меры
- г) меры по использованию результатов обследования

**10. Передача информации, полученной в результате диагностических мер, членам организации и разработка планов действий на основе этой информации:**

- а) меры по изменению технотрукуры или структуры
- б) меры по обучению и повышению квалификации
- в) диагностические меры
- г) меры по использованию результатов обследования.

## **Тема 12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
2. Особенности процесса планирования изменений в организации.
3. Требования к стратегиям изменений.
4. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.

**Практические задания:**

**Задание №1.** Выполнить нижеследующее задание, в качестве результата подготовить презентацию.

*Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта,*



статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

Кратко дайте портрет данной организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.).

На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?

Какова стратегия развития данной организации?

О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?

Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Работа должна сопровождаться ссылками на интернетовские страницы.

**Задание №2.** Определить:

- каковы условия применения директивной стратегии осуществления изменений?
- каковы условия применения системной технологии вмешательства?
- каковы условия применения аналитической стратегии осуществления изменений?
- каковы условия применения нормативной стратегии осуществления изменений?

**Тесты:**

**1. Перемены, когда в организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:**

- а) незапланированные
- б) вынужденные
- в) запрограммированные

**2. Перемены, когда внешние обстоятельства заставляют провести изменения, без которых преодолеть кризис невозможно:**

- а) запрограммированные
- б) вынужденные
- в) незапланированные

**3. Сопротивление, которое обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:**

- а) социологическое сопротивление
- б) психологическое сопротивление
- в) логическое сопротивление

**4. Результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям:**

- а) логическое сопротивление
- б) психологическое сопротивление
- в) социологическое сопротивление

**5. Несогласие сотрудников с фактами, рациональными «доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям.:**

- а) логическое сопротивление
- б) социологическое сопротивление
- в) психологическое сопротивление

**6. Организационные изменения – это:**

- а) мероприятия в области менеджмента
- б) современный подход к управлению
- в) программа по совершенствованию процессов организационного управления
- г) освоение компанией новых идей или моделей поведения.

**7. Изменения организации бывают . . . характера:**

- а) проактивного
- б) реактивного
- в) активного
- г) инновационного.

**8. Что входит в подцель организации?**

- а) участия сотрудников в принятии решений
- б) стимулирование к изменениям в структуре и политике.
- в) для гуманизации процесса управления
- г) качества трудовой жизни.

**9. Что не является движущей силой преобразований в организации?**

- а) рационализация
- б) профессионализация
- в) социализация
- г) технологии.

**10. Технологические перемены:**

- а) касаются оборудования, процессов, перемещения рабочей силы
- б) означает усовершенствование их знаний, изменение подхода к делу или развитие навыков
- в) изменения в обязанностях сотрудников организации
- г) тесно связаны с организационной культурой.

**Тема 13. Мониторинг и контроль процесса изменений.**

**Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:**

1. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Предметные области оценок и их характеристика.
3. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
4. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.
5. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки.
6. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений.
7. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

**Практические задания:**

**Задание №1.** Пройти тест самодиагностики «Нужны ли Вашей организации изменения».

**Задание №2.** Проанализировать:

- а) особенности лидерского поведения в условиях изменений;
- б) возможности «измерения» управленческой деятельности.

**Задание №3.** Повторить основные термины по курсу «Управление изменениями».

**Тесты:**

**1. Соппротивление обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:**

- а) социологическое
- б) психологическое
- в) логическое
- г) психическое.

**2. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:**

- а) маневрирование
- б) изменение целей деятельности организации в кооптации
- в) использование метода эффективных изменений.

**3. Что не является функцией руководителя-преобразователя:**

- а) творческое видение
- б) наличие коммуникативной харизмы
- в) умение осуществлять стимулирующее обучение
- г) создание доверительной обстановки.

**4. Развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений:**

- а) двойная петля обучения
- б) петля
- в) одинарная петля
- г) метод обучения.

**5. Меры, предназначенные для повышения возможностей и уровня знаний членов коллектива:**

- а) по использованию результатов обследования
- б) диагностические
- в) по обучению и повышению квалификации
- г) принуждение.

**6. Меры, предназначенные для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий:**

- а) консультирование по групповым процессам
- б) по изменению технотруктуры
- в) по формированию групп
- г) по межгрупповому воздействию.

**7. Освоение компанией новых идей или моделей поведения, называется .....**

**8. Каким должно быть руководство, чтобы предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой судьбой организации:**

- а) реактивным;
- б) позитивным;
- в) проактивным;
- г) креативным.

**9. Поведение этого характера – это ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий:**

- а) креативное;
- б) реактивное;
- в) позитивное;
- г) проективное.

**10. Вид психологических охранительных механизмов, препятствующих правильному восприятию новшеств:**

- а) стереотипы;
- б) критерии;
- в) установки;
- г) методы.

## **2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины**

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, качества выполнения практических заданий, результатов прохождения тестирования, заданий для самостоятельной работы, и дискуссия. Прохождение всех средств текущего контроля позволяет обеспечить качественное освоение всех общекультурных и профессиональных компетенций, предусмотренных для данной дисциплины.

Алгоритм оценивания ответов на семинарских занятиях таков. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка «Отлично» ставится, если:

1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

**«Хорошо»** – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

**«Удовлетворительно»** – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых студентами:

|                       |   |
|-----------------------|---|
| «Отлично»             | Выполнение более 90% тестовых заданий     |
| «Хорошо»              | Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий |
| «Удовлетворительно»   | Выполнение более 50% тестовых заданий     |
| «Неудовлетворительно» | Выполнение менее 50% тестовых заданий     |

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

**Оценка «отлично»** – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий, используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

**Оценка «хорошо»** – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полно-

стью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки участия в дискуссии:

| Количество баллов     | Критерии оценивания   |  |  |  |
|-----------------------|---|--|--|--|
|                       | Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.   | Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью                                       | Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде   | Степень проявления ораторского искусства, риторики   |
| «Неудовлетворительно» | Студент не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии   |  |  |  |
| «Удовлетворительно»   | Студент принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации. | Студент принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни. | Студент принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено. | Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников. |

|           |  |   |   |  |
|-----------|--|---|---|--|
| «Хорошо»  | <p>Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.</p> | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.</p>   | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.</p> | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Студент не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии</p>                                 |
| «Отлично» | <p>Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.</p>                                | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.</p> | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.</p>                             | <p>Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.</p> |

### **3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **3.1 Теоретические вопросы для проведения зачёта с оценкой**

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.

2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия «сопротивление переменам».
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
16. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
22. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
27. Сущность стратегии изменений.
28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия «стратегический континуум».
30. Естественные законы изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда
37. Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели «переходного периода».
39. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.

40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений в организации.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

### 3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачёте с оценкой

| Зачет с оценкой                            |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| Критерии / Баллы                           | Оценка «5»  | Оценка «4»   | Оценка «3»   | Оценка «2»  |
| Полнота и правильность ответа              | Обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий   | Обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. | Обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил | Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса             |
| Степень осознанности, понимания изученного | Обучающийся демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные | Обучающийся имеет 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено   | Обучающийся не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры  | Обучающийся допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл |
| Языковое оформление ответа                 | Обучающийся излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка   | Обучающийся излагает материал последовательно, с 2-3 ошибками в языковом оформлении  | Обучающийся излагает материал непоследовательно и допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого   | Обучающийся беспорядочно и неуверенно излагает материал                               |



|  |  |  |           |  |
|--|--|--|-----------|--|
|  |  |  | материала |  |
|--|--|--|-----------|--|