

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 02.12.2022 15:38:25
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.03.02 Управление изменениями

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.01 Экономика

Экономика и предпринимательства

Форма обучения

заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.03.02 «Управление изменениями»/сост. А.М. Акулинина - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием
кафедры экономической теории и социально-экономической политики
протокол № 11 (226) от "24" июня 2021 г.

Заведующий кафедрой экономической теории и
социально-экономической политики

Г.Ф. Биглова

@ Акулинина А.М., 2021
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине	5
3 Структура и содержание дисциплины	6
3.1 Структура дисциплины.....	6
3.2 Содержание разделов дисциплины	8
3.3 Практические занятия (семинары)	9
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	10
4.1 Основная литература	10
4.2 Дополнительная литература.....	10
4.4 Интернет-ресурсы	10
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам).....	11
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	11
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	12
Приложения:	
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель (цели) освоения дисциплины: изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением изменениям, формирование стратегий и планов проведения организационных изменений.

Задачи:

- рассмотрение закономерностей развития систем и изменений в них;
- изучение типологии изменений;
- изучение методов и стратегий осуществления изменений;
- рассмотрение причин возникновения сопротивления изменениям;
- изучение методологические основы управления взаимоотношениями в условиях проведения изменений
- знакомство с теоретическими основами построения команды изменений.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-1	Способен формировать экономически обоснованные стратегические и оперативные планы развития организации (в том числе дает оценку и определяет возможность реализации отдельных инвестиционных проектов организации) с учетом особенностей современного этапа развития как национальной так и мировой экономики и осуществляет контроль за ходом реализации этих планов	<p>ПК-1.1 Способен разрабатывать экономически обоснованные стратегические и оперативные планы развития организации, включая разработку инвестиционных проектов</p> <p>ПК-1.2 Способен осуществлять контроль за ходом реализации стратегических и оперативных планов развития организации, включая инвестиционные проекты</p>	<p><u>Знать:</u> - закономерности развития систем и изменений в них</p> <p><u>Уметь:</u> - целесообразно выбирать методы и стратегии осуществления изменений</p> <p><u>Владеть:</u> - методиками построения команды изменений</p>
ПК-2	Способен осуществлять поиск, сбор, обработку, анализ и оценку как внешней информации (о рынках, конкурентах, потребителях) так и внутренней (финансово-экономическая документация) с целью уменьшения неопределенности и рисков, сопутствующих принятию организационно-управленческих решений	<p>ПК-2.1 Осуществляет поиск, сбор, обработку внешней и внутренней информации с целью уменьшения неопределенности и рисков, сопутствующих принятию организационно-управленческих решений</p> <p>ПК-2.2 Осуществляет анализ и оценку внешней и внутренней информации с целью уменьшения неопределенности и рисков, сопутствующих принятию организационно-управленческих решений</p>	<p><u>Знать:</u> - типологию изменений</p> <p><u>Уметь:</u> - применять на практике знания о причинах возникновения сопротивления изменениям</p> <p><u>Владеть:</u> - практическим опытом предотвращения причин возникновения сопротивления изменениям</p>

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачёт)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий)	71	71
- подготовка к практическим занятиям	50	50
Вид итогового контроля (зачёт)	9	9

Разделы дисциплины, изучаемые во 2 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа	внеауд. работа	
			Л	ПЗ	
1.	Изменения в системе	20	2		18
2.	Сопrotивление организационным изменениям	74	4		70
3.	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	17		4	13
4.	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	24		4	20
	Итого:	135	6	8	121

3.2 Содержание разделов дисциплины

1 раздел. Изменения в системе

Тема 1.1. Основы изменений

Изменения и подходы к ним, Системный подход. Основы изменений в системе. Организации как системы. Три типа развития организации. Основы

изменений в отдельной организации. Три формы изменений. Средства коммуникации и их влияние на процесс внедрения изменений.

Тема 1.2. Необходимость развития и изменения.

Необходимость развития. Причины и источники изменений. Необходимость изменения. Жизненный цикл и природа проблем. Этапы развития и кризисы роста по Л.Г. Грейнеру. Выбор методов и стратегий осуществления изменений. Особенности проведения изменений в растущих и стареющих компаниях.

2 раздел. Сопротивление организационным изменениям.

Тема 2.1. Причины сопротивления.

Восприятие изменений. Организационные реакции на изменения. Индивидуальные реакции на изменения. Влияние факторов, связанных с культурой организации. Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления.

Тема 2.2. Методы и приёмы преодоления сопротивления.

Формы и методы сопротивления персонала при реализации организационных изменений. Методика подбора целесообразных методов и приёмов. Выбор методов и стратегий преодоления сопротивления.

3 раздел. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений

Тема 3.1. Диагностика взаимоотношений

Методы и правила диагностики взаимоотношений в коллективе. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.

Тема 3.2. Методика подбора и применения целесообразных методов и приёмов управления взаимоотношениями

Подбор целесообразных методов и приёмов управления взаимоотношениями. Применение целесообразных методов и приёмов управления взаимоотношениями. Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта, источники межличностных конфликтов, способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий, работа с жалобами, дисциплинарные взыскания.

4 раздел Построение эффективной команды в условиях организационных изменений

Тема 4.1. Принципы и методы формирования команды

Понятие команды и группы, условия применения их в ходе проведения изменений. Командообразование – приёмы, методы, основные принципы. Три роли участников процесса изменений. 4 типа менеджера по И. Адизесу.

Тема 4.2 Эффективно действующая команда

Эффективность – понятие, методики определения, подходы к повышению. Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды. Функциональные и командные роли., типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений.

3.3 Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
4.	2	Методы и приемы преодоления сопротивления.	2
5.	3	Диагностика взаимоотношений	2
6.	3	Методика подбора и применения целесообразных методов и приёмов управления взаимоотношениями	2
7.	4	Принципы и методы формирования команды	1
7.	4	Эффективно действующая команда	1
		Итого:	8

3.4 Курсовой проект (курсовая работа)

Курсовой проект учебным планом дисциплины не предусмотрен

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Распопов, В. М. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов. – М: Магистр, 2014. – 498 с. – Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=107146>
2. Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие / А.А. Данилюк. – Издательство Тюменского государственного университета, 2014. – 288 с. – Текст : электронный. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197457914.pdf>

4.2 Дополнительная литература

1. Резник, С.Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. – ПГУАС, 2013. – 384 с. – Текст : электронный. URL: <https://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/424/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1.%D0%94.%2C%20%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. – М.: Дело АНХ, 2015. – 128 с. – Текст : электронный. URL: <https://www.litres.ru/m-a-shermet/upravlenie-izmeneniyami/chitat-onlayn/>

4.3 Интернет-ресурсы

1. Стратегии организационных изменений
https://studme.org/50606/menedzhment/strategii_organizatsionnyh_izmeneniy

4.4 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Тематика практических занятий разработана в соответствии с лекционным курсом и требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

Практические занятия являются обязательным компонентом учебного процесса и предназначены для углубленной проработки тем, затронутых или не освещенных на лекционных занятиях.

Подготовка к практическим занятиям предполагает проведение обязательной работы по изучению рекомендованной основной и дополнительной литературы.

Подготовку к практическому занятию следует вести в следующем порядке:

из списка рекомендуемой литературы выбрать источники, в которых детально освещаются темы практического занятия;

прочитать конспект лекции по теме практического занятия (при условии его наличия); обратиться к рекомендуемой учебной литературе по данной теме.

Рекомендуем в процессе подготовки делать краткие записи, которыми можно будет воспользоваться во время аудиторной работы.

Учебная работа обучающихся на практическом занятии должна быть активной и соответствовать следующим требованиям публичного выступления:

излагать подготовленное выступление без опоры на письменный текст, прибегая к нему лишь как к плану или для зачитывания сложных цитат (приведения количественных данных) из первоисточников;

свободно владеть основными понятиями темы выступления и терминологией, пройденных ранее тем;

быть готовым и уметь отвечать на вопросы, а также делать выводы из проработанного и изложенного в выступлении материала;

соблюдать временной регламент устного выступления примерно 8-12 минут;

быть готовыми задавать уточняющие вопросы обучающимся, освещающим рассматриваемый на практическом занятии материал.

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Академия на законном основании располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дисциплины.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Аудитория	Наименование объекта	Назначение	Перечень основного оборудования
304	Компьютерный класс. Кабинет	Учебная аудитория для проведения занятий	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет;

	информационных технологий в юридической деятельности	семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- принтер HP Color LJ Pro 200 M25 f1w (CF147A) A4 цветной лазерный – 1 шт.; - проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – 1 шт.; - экран на штативе 180x180см Dinon Tripod – 1 шт.; - доска маркерно - магнитная – 1 шт.; - доска классная - 1 шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест); - шкаф пенал - 1 шт.; - стол двухтумбовый - 1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.
310	Компьютерный класс.	Помещение для самостоятельной работы	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет; - проектор EPSON EB - X500 – 1 шт.; - экран на штативе 180x180см Dinon Tripod – 1 шт.; - доска маркерно - магнитная – 1 шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест); - трибуна настольная – 1 шт.
420	Кабинет социально-экономических дисциплин	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	доска классная (1 шт.); - парты (34 шт.); - трибуна настольная – 1 шт.; - экран настенный MW – 1 шт.; - столы, стулья (68 посадочных мест); - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.
412	Кабинет экономической теории	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- доска классная (1 шт.); - доска маркерно-магнитная – 1 шт.; - проектор EPSON EB 530 (1024x768) (1 шт.); - экран для проектора (1 шт.); - парты (12 шт.); - столы, стулья (24 посадочных мест); - трибуна настольная – 1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа;
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

Фонд
оценочных средств
по дисциплине «Управление изменениями»

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) Экономика предпринимательства

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика по дисциплине «Управление изменениями»

Составитель:

Акулинина А.М.

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономической теории и социально-экономической политики

Заведующий кафедрой
экономической теории и
социально-экономической политики

Г.Ф. Биглова

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Управление изменениями».

**Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Управление изменениями»**

1 Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачет)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий)	71	71
- подготовка к практическим занятиям	50	50
Вид итогового контроля (зачет)	9	9

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

<i>Формируемые компетенции</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций</i>	<i>Типы контроля</i>
ПК-1 Способен формировать экономически обоснованные стратегические и оперативные планы развития организации (в том числе дает оценку и определяет возможность реализации отдельных инвестиционных проектов организации) с учетом особенностей современного этапа развития как национальной так и мировой экономики и осуществляет контроль за ходом реализации этих планов	<u>Знать:</u> - закономерности развития систем и изменений в них	Устный опрос на практических занятиях.
	<u>Уметь:</u> - целесообразно выбирать методы и стратегии осуществления изменений	Устный опрос на практических занятиях.

<i>Формируемые компетенции</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций</i>	<i>Типы контроля</i>
	Владеть: - методиками построения команды изменений	Устный опрос на практических занятиях.
ПК-2 Способен осуществлять поиск, сбор, обработку, анализ и оценку как внешней информации (о рынках, конкурентах, потребителях) так и внутренней (финансово-экономическая документация) с целью уменьшения неопределенности и рисков, сопутствующих принятию организационно-управленческих решений	Знать: - типологию изменений	Устный опрос на практических занятиях.
	Уметь: - применять на практике знания о причинах возникновения сопротивления изменениям	Устный опрос на практических занятиях.
	Владеть: - практическим опытом предотвращения причин возникновения сопротивления изменениям	Устный опрос на практических занятиях.

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

Контролируемые компетенции.

№ п/п	Контролируемые компетенции	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		<i>Тестовые задания</i>	<i>Типовые задачи/задания /вопросы</i>	<i>РГР (РГЗ)</i>	<i>Курсовой проект, курсовая работа</i>
1	ПК-1	10	-	-	-
2	ПК-2	15	-	-	-
	Всего:	25	-	-	-

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Темы для самостоятельного изучения и подготовки к практическим занятиям

1. Виды стратегий организационных изменений.
2. Методы и правила диагностики взаимоотношений в коллективе.
3. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.
4. Методика подбора и применения целесообразных методов и приёмов управления взаимоотношениями
5. Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта, источники межличностных конфликтов, способы разрешения конфликтов.
6. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий, работа с жалобами, дисциплинарные взыскания.
7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений
8. Принципы и методы формирования команды
9. Понятие команды и группы, условия применения их в ходе проведения изменений.
10. Командообразование – приёмы, методы, основные принципы.
11. Три роли участников процесса изменений.
12. 4 типа менеджера по И. Адизесу.
13. Эффективно действующая команда
14. Эффективность – понятие, методики определения, подходы к повышению.
15. Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений.
16. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды.
17. Функциональные и командные роли.
18. Типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений.
19. Причины не результативного лидерства.
20. Лидерское целеполагание.
21. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.
22. Стратегии изменений по Торли и Уирдениусу.
23. «Уравнение перемен» Бехкарда и Харриса.
24. Модель изменений Левина.
25. Модель ADKAR
26. Метод перемен Дж. Коттера
27. Парадокс Икара Д. Миллера

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Распопов, В. М. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов. – М: Магистр, 2014. – 498 с. – Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=107146>

2. Данилюк, А.А. Управление изменениями : учебное пособие / А.А. Данилюк. – Издательство Тюменского государственного университета, 2014. – 288 с. – Текст : электронный. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197457914.pdf>

5.2 Дополнительная литература

1. Резник, С.Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. – ПГУАС, 2013. – 384 с. – Текст : электронный.

URL:<https://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/424/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1.%D0%94.%2C%20%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. – М.: Дело АНХ, 2015. – 128 с. – Текст : электронный. URL: <https://www.litres.ru/m-a-shermet/upravlenie-izmeneniyami/chitat-onlayn/>

5.3 Интернет-ресурсы

1. Стратегии организационных изменений / URL: https://studme.org/50606/menedzhment/strategii_organizatsionnyh_izmeneniya

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

6.1 ПК-1 Способен формировать экономически обоснованные стратегические и оперативные планы развития организации (в том числе дает оценку и определяет возможность реализации отдельных инвестиционных проектов организации) с учетом особенностей современного этапа развития как национальной так и мировой экономики и осуществляет контроль за ходом реализации этих планов

Блок А

Фонд тестовых заданий по дисциплине

1. Для преодоления сопротивления персонала организации при проведении изменений лучшим вариантом является
 - 1.1 вовлечение максимального числа сотрудников, чьим интересам не противоречат изменения
 - 1.2 вовлечение максимального числа сотрудников, даже если изменения противоречат их интересам
 - 1.3 провести изменения авторитарно, не посвящая персонал в них
 - 1.4 применить Жёсткие методы, когда сотрудник будет работать по новым правилам или будет уволен.

2. Большая вовлеченность персонала в проведение организационных изменений обеспечивается
 - 2.1 при применении жёстких методов
 - 2.2 при применении компромиссных методов
 - 2.3 при применении мягких методов
 - 2.4 независимо от применяемых методов

3. В соответствии со стратегиями изменений по Торли и Уирдениусу существует
 - 3.1 две стратегии
 - 3.2 три стратегии
 - 3.3 четыре стратегии
 - 3.4 пять стратегий

4. Директивная стратегия – это
 - 4.1 общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов
 - 4.2 признание законности интересов других участвующих в изменении сторон, возможность уступок в процессе осуществления
 - 4.3 навязываете изменения со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»
 - 4.4 выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям

5. Нормативная стратегия – это
 - 5.1 общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов
 - 5.2 признание законности интересов других участвующих в изменении сторон, возможность уступок в процессе осуществления
 - 5.3 навязываете изменения со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»

5.4 выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям

6. Проведение организационных изменений не может быть удачным

6.1 без жёсткого подхода к процессу

6.2 без полного согласия участвующих в изменении сторон

6.3 в случае отсутствия хорошо продуманной стратегии

6.4 все утверждения верны

7. Если для проведения изменений отведен краткий промежуток времени, персонал организован и преодоление его сопротивления требует значительных усилий и затрат, полномочия и административные возможности лица, возглавляющего работу по проведению изменений, широки, целесообразно избрать

7.1 директивную стратегию

7.2 нормативную стратегию

7.3 аналитическую стратегию

7.4 стратегию, ориентированную на действия

8. Если квалификация и рыночная востребованность сотрудников предприятия, где планируется проведение изменений высока и присутствуют факторы риска, связанные с возможными изменениями внешней среды целесообразно выбрать

8.1 стратегию, ориентированную на действия

8.2 жёсткие методы

8.3 авторитарный подход

8.4 директивную стратегию

9. Более стойкий результат проводимых организационных изменений наблюдается при использовании

9.1 стратегий, основанных на "мягких" методах

9.2 стратегий, основанных на "жёстких" методах

9.3 стратегий, предполагающих вовлеченность персонала

9.4 директивной стратегии

10. На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил ... ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств

10.1 десять типов

10.2 восемь типов

10. пять типов

10. шесть типов

6.2 ПК-2 Способен осуществлять поиск, сбор, обработку, анализ и оценку как внешней информации (о рынках, конкурентах, потребителях) так и внутренней (финансово-экономическая документация) с целью уменьшения неопределенности и рисков, сопутствующих принятию организационно-управленческих решений

Блок А

Фонд тестовых заданий по дисциплине

1. Самоуправляемые команды
 - 1.1 это неформальные команды
 - 1.2 это официальные, формальные команды
 - 1.3 создаются сотрудниками на добровольных началах
 - 1.4 сочетают в себе качества как формальных, так и неформальных команд

2. Основные принципы, которых необходимо придерживаться при планировании и проведении изменений в компании
 - 2.1 системный подход
 - 2.2 планирование возможных рисков
 - 2.3 учёт особенностей компании
 - 2.4 все выше перечисленные

3. Изменение, нововведение, трансформация
 - 3.1 могут проходить изолированно от остальных процессов в организации
 - 3.2 влияют на бизнес процессы
 - 3.3 влияют на сотрудников
 - 3.4 влияют как на бизнес процессы, так и на сотрудников

4. В основе управления изменениями лежат:
 - 4.1 системное мышление, психология, поведенческие теории, менеджмент, искусство коммуникации и даже основы инжиниринга
 - 4.2 психология, поведенческие теории, менеджмент, искусство коммуникации образуют рынок
 - 4.3 системное мышление, психология, поведенческие теории, менеджмент, искусство коммуникации
 - 4.4 системное мышление, психология

5. Множество практических моделей внедрения изменений опирается на следующие базовые этапы, в следующем порядке
 - 5.1 1) разработка плана, 2) внедрение изменений, 3) понимание сути происходящей трансформации
 - 5.2 1) разработка плана, 2) внедрение изменений, 3) понимание сути происходящей трансформации, 4) транслирование информации о происходящем в компании

5.3 1) понимание сути происходящей трансформации, 2) разработка плана, 3) внедрение изменений, 4) разморозка, изменение, преодоление сопротивления изменениям, закрепление о происходящем в компании

5.4 1) разработка плана, 2) транслирование информации о происходящем в компании 3) внедрение изменений, 4) понимание сути происходящей трансформации

6. Для успешного планирования и проведения изменений важно:

6.1 продвижение самой идеи продвижения изменений

6.2 понимание необходимости изменений

6.3 принятие необходимости изменений

6.4 всё выше перечисленное

7. При рассмотрении идеи и планировании изменений

7.1 необходимо понимать преимущества и их позитивные последствия

7.2 необходимо заранее предполагать какие негативные сценарии возможны при игнорировании необходимых трансформаций

7.3 необходимо понимать и учитывать всё вышеперечисленное

7.4 нет необходимости такого понимания, если решение о проведении изменений руководством твёрдо принято.

8. В соответствии с уравнением (формулой) перемен Бехкарда и Харриса, для того чтобы произошли значимые изменения в организации деятельности работников, необходимо наличие следующих факторов:

8.1 неудовлетворенность реальным положением дел, видение перспектив, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив, сопротивление изменениям

8.2 видение перспектив, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив, сопротивление изменениям

8.3 неудовлетворенность реальным положением дел, видение перспектив, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив.

8.4 неудовлетворенность реальным положением дел, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив, сопротивление изменениям

9. В соответствии с уравнением (формулой) перемен Бехкарда и Харриса,

9.1 если хотя бы одно из значений: неудовлетворенность реальным положением дел, видение перспектив, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив, равно нулю, или близко к нему, то и сопротивление изменениям равно нулю

9.2 если все значения: неудовлетворенность реальным положением дел, видение перспектив, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив, равны нулю, или близки к нему, то и сопротивление изменениям равно нулю

9.3 если хотя бы одно или все значения: неудовлетворенность реальным положением дел, видение перспектив, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив, равны нулю, или близки к нему, то сопротивление изменениям будет доминировать

9.4 значения показателей: неудовлетворенность реальным положением дел, видение перспектив, конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации имеющихся перспектив, зависят от значения четвертого показателя - сопротивление изменениям

10. В модели изменений Левина процесс управления изменениями делится на:

10.1 3 стадии: разморозка, изменение, закрепление

10.2 3 стадии: разморозка, изменение, заморозка

10.3 4 стадии: разморозка, изменение, преодоление сопротивления изменениям, закрепление

10.4 5 стадий: разморозка, изменение, преодоление сопротивления изменениям, закрепление, транслирование информации о проведённых изменениях

11. Модель ADKAR предполагает:

11.1 Четыре этапа проведения изменений: осознание необходимости изменений, желание участвовать в процессе реализации изменений и поддерживать его, знание того, что необходимо для успешности изменений, способность реализовать изменения

11.2 Четыре этапа проведения изменений: осознание необходимости изменений; знание того, что необходимо для успешности изменений; способность реализовать изменения; поддержание реализованных изменений в долгосрочной перспективе

11.3 Пять этапов проведения изменений: осознание необходимости изменений, желание участвовать в процессе реализации изменений и поддерживать его, знание того, что необходимо для успешности изменений, способность реализовать изменения; поддержание реализованных изменений в долгосрочной перспективе

11.4 Четыре этапа проведения изменений: осознание необходимости

изменений, желание участвовать в процессе реализации изменений и поддерживать его, знание того, что необходимо для успешности изменений, способность реализовать изменения; поддержание реализованных изменений в долгосрочной перспективе

12. Метод перемен, описанный Доктором Джоном Коттером, в книге «Впереди перемен» имеет название

12.1 Десять шагов процесса направления изменений

12.2 Девять шагов процесса направления изменений

12.3 Восемь шагов процесса направления изменений

12.4 Семь шагов процесса направления изменений

13. Создание стратегической концепции и инициатив, помогающих понять, чем будущее будет отличаться от прошлого

13.1 это первый шаг в процессе направления перемен Дж. Коттера

13.2 это второй шаг в процессе направления перемен Дж. Коттера

13.3 это третий шаг в процессе направления перемен Дж. Коттера

13.4 такого шага в процессе нет

14. Процесс управления изменениями необходимо в полной мере применять при проведении

14.1 любых изменений в компании

14.2 значительных изменений в компании

14.3 только когда существует вероятность серьёзного сопротивления в масштабах всей компании

14.4 не обязательно применять, если есть четкая цель, которую необходимо достигнуть.

15. Парадокс Икара Дэнни Миллера говорит о том, что компанию может привести к падению/краху

15.1 её успех

15.2 самоуверенность руководителей

15.3 узость взгляда

15.4 всё выше перечисленное

Блок D

Вопросы для подготовки к зачету

1. Виды стратегий организационных изменений.
2. Методы и правила диагностики взаимоотношений в коллективе.
3. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.
4. Методика подбора и применения целесообразных методов и приёмов управления взаимоотношениями
5. Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта, источники межличностных конфликтов, способы разрешения конфликтов.
6. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий, работа с жалобами, дисциплинарные взыскания.
7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений
8. Принципы и методы формирования команды
9. Понятие команды и группы, условия применения их в ходе проведения изменений.
10. Командообразование – приёмы, методы, основные принципы.
11. Три роли участников процесса изменений.
12. 4 типа менеджера по И. Адизесу.
13. Эффективно действующая команда
14. Эффективность – понятие, методики определения, подходы к повышению.
15. Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений.
16. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды.
17. Функциональные и командные роли.
18. Типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений.
19. Причины не результативного лидерства.
20. Лидерское целеполагание.
21. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.
22. Изменения и подходы к ним, системный подход.
23. Средства коммуникации и их влияние на процесс внедрения изменений.
24. Необходимость развития и изменения.
25. Жизненный цикл и природа проблем.
26. Этапы развития и кризисы роста по Л.Г. Грейнеру.
27. Особенности проведения изменений в растущих и стареющих организациях.
28. Сопротивление организационным изменениям.
29. Организационные реакции на изменения.

30. Индивидуальные реакции на изменения.
31. Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям.
32. Основные причины и формы проявления сопротивления.
33. Командные роли по Р.М. Белбину.
34. Самоуправляемые команды.
35. «Уравнение перемен» Бехкарда и Харриса.
36. Модель изменений Левина.
37. Модель ADKAR
38. Метод перемен Дж. Коттера
39. Парадокс Икара Д. Миллера

Критерии оценивания знаний на зачете:

Показатель оценивания компетенций	Код контролируемой компетенции (или ее части) (согласно учебному плану)	% освоения компетенции	Критерии оценивания
Зачтено	ПК-1 Способен формировать экономически обоснованные стратегические и оперативные планы развития организации (в том числе дает оценку и определяет возможность реализации отдельных инвестиционных проектов организации) с учетом особенностей современного этапа развития как национальной так и мировой экономики и осуществляет контроль за ходом реализации этих планов	50% и более	Зачтено выставляется обучающемуся, если он: - владеет основным объемом знаний по дисциплине; - не проявляет затруднений в самостоятельных ответах, оперирует формулировками; - в процессе ответов не допускает ошибок по существу вопросов.
Не зачтено	ПК-1 Способен формировать экономически обоснованные стратегические и оперативные планы развития организации (в том числе дает оценку и определяет возможность реализации отдельных инвестиционных проектов организации) с учетом особенностей современного этапа развития как национальной так и мировой экономики и осуществляет контроль за ходом реализации этих планов	менее 50%	Не зачтено выставляется обучающемуся, если он: - не освоил обязательного минимума знаний предмета, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.

Критерии оценивания результатов тестирования:

Показатель оценивания компетенций	Код контролируемой компетенции (или ее части) (согласно учебному плану)	Критерии оценивания
Количество правильных ответов	ПК-1	Компетенция освоена обучающимся в полном объеме , если он дал правильные ответы более, чем на 80 % тестовых вопросов
Количество правильных ответов		Компетенция освоена обучающимся, если он дал правильные ответы от 60% до 80 % тестовых вопросов
Количество правильных ответов		Компетенция не освоена обучающимся, если он дал правильные ответы менее чем на 60%
Количество правильных ответов	ПК-2	Компетенция освоена обучающимся в полном объеме , если он дал правильные ответы более, чем на 80 % тестовых вопросов
Количество правильных ответов		Компетенция освоена обучающимся, если он дал правильные ответы от 60% до 80 % тестовых вопросов
Количество правильных ответов		Компетенция не освоена обучающимся, если он дал правильные ответы менее чем на 60%