



Автономная образовательная некоммерческая организация  
высшего образования  
«Институт менеджмента, маркетинга и финансов»



УТВЕРЖДАЮ  
Ректор АООО ВО «Институт  
менеджмента, маркетинга и финансов»

Зайцева О.А.

09.06.2016 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.ДВ.8.1 Управление изменениями

Шифр и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль (направленность): Управление проектами

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная, заочная

Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Менеджмента

Составитель программы: Силина К.О., старший преподаватель

Рекомендована: кафедрой менеджмента, 07.06.2016 г., протокол № 11

## **1. Наименование дисциплины:** Управление изменениями

### **Цели и задачи дисциплины:**

Цель изучения дисциплины - дать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к проведению организационных изменений.

#### **Задачи дисциплины:**

- Изучить теоретические основы управления организационными изменениями
- Изучить методические основы управления организационными изменениями
- Отработать навыки и умения по управлению проектом организационных изменений

## **2. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина Б1.В.ДВ.8.1 «Управление изменениями» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент» профиль «Управление проектами» (дисциплины по выбору).

## **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:**

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

### **а) знать:**

- источники изменений
- пути получения информации для диагностики
- этапы программ организационных изменений
- достоинства, недостатки, условия применения общих стратегий управления организационными изменениями
- методы управления рисками в проектах организационных изменений

### **б) уметь:**

- определять глубину намеченного изменения
- сравнивать альтернативы вмешательства для осуществления преобразований
- выбирать тип процесса изменений в разных ситуациях
- оценивать эффективность применения различных методов преодоления сопротивления изменениям
- использовать основные инструменты и методы внедрения организационных изменений

### **в) владеть:**

- методикой проведения организационных изменений
- навыками процесса внедрения организационных изменений
- представлением об ИТ и программных продуктах, используемых в проектах организационных изменений
- требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях.

## **Компетенция(и) обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:**

В результате освоения дисциплины «Управление изменениями» обучающийся должен освоить компоненты следующей профессиональной компетенции:

- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:**

3 ЗЕТ / 108 академических часов.

### Формы учебных занятий

| Формы учебных занятий   | Трудоемкость (академические часы) |              |
|---|-----------------------------------|--------------|
|   | Всего                             | По семестрам |
|   |                                   | 8 семестр    |
| <b>Очная форма обучения</b>   |                                   |              |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) | <b>69</b>                         | <b>69</b>    |
| <i>Аудиторные занятия (всего) в том числе:</i>                            | <b>66</b>                         | <b>66</b>    |
| лекции  | 44                                | 44           |
| практические занятия  | 22                                | 22           |
| лабораторная работа   | -                                 | -            |
| <i>другие виды</i>  |                                   |              |
| Курсовая работа   | -                                 | -            |
| Промежуточная аттестация  | 3                                 | 3            |
| консультации  | 2                                 | 2            |
| сдача экзамена/зачета   | 1                                 | 1            |
| <i>Самостоятельная работа обучающихся (всего)</i>                         | <b>42</b>                         | <b>42</b>    |
| Зачет   | -                                 | -            |
| Итого:  | <b>108</b>                        | <b>108</b>   |
| <b>Заочная форма обучения</b>   |                                   |              |
| Вид учебной работы  | Трудоемкость (часы)               |              |
|   | Всего                             | По семестрам |
|   |                                   |              |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) | <b>15</b>                         | <b>15</b>    |
| <i>Аудиторные занятия (всего) в том числе:</i>                            | <b>12</b>                         | <b>12</b>    |
| лекции  | 8                                 | 8            |
| практические занятия  | 4                                 | 4            |
| лабораторная работа   | -                                 | -            |
| <i>другие виды</i>  |                                   |              |
| Курсовая работа   | -                                 | -            |
| Промежуточная аттестация  | 3                                 | 3            |
| Консультации  | 2                                 | 2            |
| сдача экзамена/зачета   | 1                                 | 1            |
| <i>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</i>                        | <b>92</b>                         | <b>92</b>    |
| Зачет   | 4                                 | 4            |
| Итого:  | <b>108</b>                        | <b>108</b>   |

Примечание: трудоемкость контактной работы обучающихся с преподавателем включает время аудиторных занятий и промежуточной аттестации; общая трудоемкость

дисциплины (строка «итога») включает аудиторную работу, самостоятельную работу, а также время контроля освоения материала (экзамен или зачет).

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**

Содержание разделов дисциплины

| № п/п | Наименование раздела / темы дисциплины   | Содержание раздела / темы дисциплины  |
|-------|--|---|
|       | <b>Лекции</b>  |   |
| 1     | Тема 1. Введение. Сущность организационных изменений                           | Организационные изменения: понятие, типология; факторы, вызывающие необходимость изменений. Принципы управления изменениями   |
| 2     | Тема 2. Модели процесса организационных изменений                              | Понятие процесса организационных изменений и модели процесса организационных изменений. Модели организационных изменений: Левина, Грейнера, Хинигса, Килмана, Коттера, Кемерон и Грина, Мильнера  |
| 3     | Тема 3. Диагностика необходимости организационных изменений                    | Оценка необходимости организационных изменений. Оценка готовности организации к изменениям. Модель сдерживающих и движущих сил К.Левина и ее практическое значение  |
| 4     | Тема 4. Формирование управленческой команды проекта организационных изменений  | Необходимость формирования команды по управлению изменениями. Профессиональный состав команды. Требования к личностным и профессиональным качествам членов команды. Типы ролей в команде. Роль внешних консультантов                                |
| 5     | Тема 5. Управление сопротивлением изменениям                                   | Понятие сопротивления изменениям. Уровни, виды, формы проявления сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Формирование плана приверженности изменениям   |
| 6     | Тема 6. Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений | Теории «О» и «Е» проведения изменений. Стратегии начала организационных изменений. Стратегии революционных и эволюционных изменений. Влияние стратегии изменений на организационную культуру  |
| 7     | Тема 7. Управление рисками проекта организационных изменений                   | Виды рисков. Методы анализа рисков. Этапы процесса управления рисками в проектах организационных изменений. Методы нейтрализации рисков.  |
| 8     | Тема 8. Программное обеспечение организационных изменений                      | Значение информационного обеспечения процесса организационных изменений. Современные ИТ, используемые при проведении изменений. Информационные инструментальные средства (программные продукты), используемые в процессе организационных изменений  |
| 9     | Тема 9. Мониторинг и контроль процесса организационных изменений               | Цели мониторинга и контроля изменений. Направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений. Процедуры мониторинга и контроля процесса организационных изменений. Методы мониторинга и контроля процесса организационных изменений |
| 10    | Тема 10. Оценка результативности организационных изменений                     | Понятия «результативность», «эффективность», «качество» организационных изменений. Критерии и показатели оценки результативности организационных изменений  |
| 11    | Тема 11. Методы организационных изменений                                      | Основные методы проведения крупномасштабных организационных изменений. Характеристика методов организационных изменений   |
|       | <b>Практические/семинарские занятия</b>  |   |
| 1     | Тема 1. Введение. Сущность организационных изменений                           | Организационные изменения: понятие, типология; факторы, вызывающие необходимость изменений. Принципы управления изменениями<br>1. Определение вида и уровня конкретных изменений<br>2. Анализ факторов, вызывающих конкретное изменение             |
| 2     | Тема 2. Модели процесса организационных изменений                              | 1. Анализ конкретного изменения по основным этапам процесса в одной из моделей  |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | 2. Разработка процедуры изменений в соответствии с выбранной моделью   |
| 3  | Тема 3. Диагностика необходимости организационных изменений                    | 1. Диагностика готовности и необходимости конкретного изменения<br>2. Практика применения модели Левита  |
| 4  | Тема 4. Формирование управленческой команды проекта организационных изменений  | 1. Распределение ролей членов команды по управлению конкретным изменением<br>2. Описание коммуникационного взаимодействия членов команды с другими менеджерами в организации   |
| 5  | Тема 5. Управление сопротивлением изменениям                                   | 1. Определение вида, формы и причин сопротивления конкретному изменению<br>2. Диагностика инноваторов и консерваторов  |
| 6  | Тема 6. Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений | 1. Выбор конкретной стратегии начала преобразований с учетом условий ее применения<br>2. Выбор модели «О» или «Е» для проведения изменений   |
| 7  | Тема 7. Управление рисками проекта организационных изменений                   | 1. Систематизация рисков в конкретном изменении<br>2. Разработка процедуры и подбор методов минимизации рисков   |
| 8  | Тема 8. Программное обеспечение организационных изменений                      | 1. Подбор оптимальных программных продуктов для реализации конкретного изменения<br>2. Экономическое обоснование затрат на информационное и программное обеспечение конкретного изменения                                |
| 9  | Тема 9. Мониторинг и контроль процесса организационных изменений               | 1. Разработка целей и направлений мониторинга и контроля конкретного изменения<br>2. Разработка процедуры мониторинга и контроля конкретного изменения<br>3. Разработка процедуры внесения корректив в процесс изменений |
| 10 | Тема 10. Оценка результативности организационных изменений                     | 1. Разработка системы критериев и показателей оценки результативности конкретного изменения<br>2. Описание прямых и косвенных результатов конкретного изменения с учетом количественных и качественных показателей       |
| 11 | Тема 11. Методы организационных изменений                                      | 1. Сравнительный анализ методов организационных изменений<br>2. Классификация методов организационных изменений  |

#### Виды самостоятельной работы

| № п/п | Наименование раздела / темы дисциплины  | Вид и содержание самостоятельной работы  |
|-------|---|--|
| 1     | Тема 1. Введение. Сущность организационных изменений                          | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы.<br>Выполнение задания: Подобрать примеры различных видов изменений в российских компаниях.                  |
| 2     | Тема 2. Модели процесса организационных изменений                             | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы.<br>Выполнение задания: Обосновать выбор одной из моделей для проведения предлагаемых изменений по теме ВКР. |
| 3     | Тема 3. Диагностика необходимости организационных изменений                   | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы<br>Выполнение задания: Используя модели «Калейдоскоп» и «Анализ поля сил» оценить готовность к изменениям.   |
| 4     | Тема 4. Формирование управленческой команды проекта организационных изменений | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы<br>Обосновать возможный состав команды по предлагаемому изменению.   |
| 5     | Тема 5. Управление сопротивлением изменениям                                  | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы.<br>Выполнение задания: Подобрать методики оценки восприимчивости персонала к изменениям                     |
| 6     | Тема 6. Разработка и реализация стратегий проведения                          | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы  |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    | организационных изменений  | Обосновать выбор стратегии изменений по ТорлииУирдениусу по предлагаемому изменению.   |
| 7  | Тема 7. Управление рисками проекта организационных изменений     | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы<br>Обосновать состав возможных рисков по предлагаемому в ВКР изменению   |
| 8  | Тема 8. Программное обеспечение организационных изменений        | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы.<br>Выполнение задания: Дать сравнительную характеристику программных продуктов по управлению рисками в предлагаемом в ВКР изменении.  |
| 9  | Тема 9. Мониторинг и контроль процесса организационных изменений | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы.<br>Выполнение задания: Разработать процедуру мониторинга и контроля по предлагаемому изменению.                                       |
| 10 | Тема 10. Оценка результативности организационных изменений       | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы.<br>Выполнение задания: Разработать систему критериев и показателей оценки результативности по предлагаемому в исследовании изменению. |
| 11 | Тема 11. Методы организационных изменений                        | Проработка конспекта лекций, учебников, учебных пособий и обязательной литературы<br>Дать характеристику возможным методам по предлагаемому изменению.   |

Разделы дисциплины и виды занятий (в т.ч. в интерактивной форме):

| № п/п                         | Наименование раздела / темы дисциплины                                 | Виды занятий (часов) |              |                        |       |
|-------------------------------|--|----------------------|--------------|------------------------|-------|
|                               |  | Лекции               | Практические | Самостоятельная работа | Всего |
| <b>Очная форма обучения</b>   |  |                      |              |                        |       |
| 1                             | Введение.<br>Сущность организационных изменений                        | 4                    | 2            | 3                      | 9     |
| 2                             | Модели процесса организационных изменений                              | 4                    | 2*           | 3                      | 9     |
| 3                             | Диагностика необходимости организационных изменений                    | 4                    | 2            | 3                      | 9     |
| 4                             | Формирование управленческой команды проекта организационных изменений  | 4                    | 2*           | 6                      | 12    |
| 5                             | Управление сопротивлением изменениям                                   | 4                    | 2            | 6                      | 12    |
| 6                             | Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений | 4                    | 2            | 6                      | 12    |
| 7                             | Управление рисками проекта организационных изменений                   | 4                    | 2            | 3                      | 9     |
| 8                             | Программное обеспечение организационных изменений                      | 4                    | 2*           | 3                      | 9     |
| 9                             | Мониторинг и контроль процесса организационных изменений               | 4                    | 2            | 3                      | 9     |
| 10                            | Оценка результативности организационных изменений                      | 4                    | 2            | 3                      | 9     |
| 11                            | Методы организационных изменений                                       | 4                    | 2            | 3                      | 9     |
|                               | <b>Итого:</b>  | 44                   | 22           | 42                     | 108   |
| <b>Заочная форма обучения</b> |  |                      |              |                        |       |
| 1                             | Введение.  | 2                    | 1            | 8                      | 11    |

|    |  |   |   |    |     |
|----|--|---|---|----|-----|
|    | Сущность организационных изменений                                     |   |   |    |     |
| 2  | Модели процесса организационных изменений                              | 2 | - | 8  | 10  |
| 3  | Диагностика необходимости организационных изменений                    | - | - | 8  | 8   |
| 4  | Формирование управленческой команды проекта организационных изменений  | 2 | - | 10 | 12  |
| 5  | Управление сопротивлением изменениям                                   | - | 1 | 8  | 9   |
| 6  | Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений | 2 | 2 | 10 | 14  |
| 7  | Управление рисками проекта организационных изменений                   | - | - | 8  | 8   |
| 8  | Программное обеспечение организационных изменений                      | - | - | 8  | 8   |
| 9  | Мониторинг и контроль процесса организационных изменений               | - | - | 8  | 8   |
| 10 | Оценка результативности организационных изменений                      | - | - | 8  | 8   |
| 11 | Методы организационных изменений                                       | - | - | 8  | 8   |
|    | <b>Итого:</b>  | 8 | 4 | 92 | 108 |

Примечание: \* - отмечены занятия, проводимые в интерактивной форме

В рамках интерактивного подхода применяются следующие приемы:

- работа в малых группах;
- анализ практических ситуаций.

#### **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

В целях организации самостоятельной работы студентов по изучению дисциплины на кафедре разработаны и имеются на абонементе в библиотеке следующие методические материалы:

1. Конспект лекций
2. Методические указания для студентов к практическим занятиям (лабораторным практикумам) и самостоятельной работе;
3. Методические рекомендации по подготовке и выполнению доклада, реферата, эссе
4. Методические указания по выполнению контрольной работы, курсовой работы
5. Методические указания по изучению курса для студентов заочной формы обучения

#### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств (ФОС) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» представляет собой комплект методических и контрольно-измерительных материалов, предназначенных для контроля и оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций, определения соответствия или несоответствия уровня достижений обучающегося планируемому результату.

Основные цели текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации:

- стимулирование повседневной систематической работы обучающихся;
- определение реального места, которое занимает обучающийся среди сокурсников в соответствии со своими успехами;

- повышение мотивации обучающихся к освоению дисциплины;
- проверка знаний, умений, навыков и уровня освоения компетенций.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине – зачет.

ФОС по дисциплине «Управление изменениями» представлен в Приложении к рабочей программе.

Документ включает следующие разделы:

1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Использование ФОС по дисциплине «Управление изменениями» позволяет осуществлять независимую, качественную объективную оценку

- а) учебных достижений, результатов проектной, исследовательской деятельности;
- б) уровня освоения компетенций или их компонентов обучающимися.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

основная литература

| № п/п | Источник  |
|-------|---|
| 1.    | Блинов А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014 Режим доступа: <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a> |
| 2.    | Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ.ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a>             |

дополнительная литература

| № п/п | Источник   |
|-------|--|
| 1.    | Адизес, И. Управляя изменениями (+ CD)/ И. К. Адизес; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – (Серия «Теория менеджмента») - 224 с.  |
| 2.    | Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12./ В.И.Алешникова – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с. |
| 3.    | Алешникова, В.И. Организационное поведение. Инструментарий, упражнения, тесты: Учебное пособие/В.И.Алешникова, Е.Р.Беляева, О.А.Зайцева – Воронеж: АОНО «ИММиФ», 2004. – 208 с.                            |
| 4.    | Кемерон, Э.Управление изменениями/ Э. Кемерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.  |

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

| № п/п | Источник  |
|-------|---|
| 1.    | <a href="http://www.gallery.ekonomicus.ru">www.gallery.ekonomicus.ru</a>                      |
| 2.    | <a href="http://cepa.newschool.edu/het">http://cepa.newschool.edu/het</a>                     |
| 3.    | <a href="http://www.ecn.bris.ac.uk/het/index.htm">http://www.ecn.bris.ac.uk/het/index.htm</a> |
| 4.    | Science Direct  |

## 10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Согласно требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент» и других нормативных

документов целесообразно разработать матрицу наиболее предпочтительных методов обучения и форм самостоятельной работы обучающихся, адекватных видам лекционных и семинарских занятий.

Аудиторная работа предусматривает лекции по ключевым и проблемным вопросам дисциплины и проведение семинарских занятий с целью закрепления теоретических знаний. Самостоятельная работа обучающихся направлена на формирование навыков работы с различными источниками, систематизации полученной информации, составления аналитических материалов, решения экономических задач и прогнозирования реальных экономических процессов.

Необходимо предусмотреть развитие форм самостоятельной работы, выводя обучающихся к завершению изучения учебной дисциплины на её высший уровень.

Пакет заданий для самостоятельной работы следует выдавать в начале семестра, определив предельные сроки их выполнения и сдачи.

В основу методологии обучения данной дисциплине целесообразно положить андрагогический подход, предусматривающий активное участие обучающихся в сборе и анализе материалов по дисциплине и взаимное обогащение полученной информацией, а также участие в научно-исследовательской работе.

При проведении промежуточной аттестации обучающихся важно всегда помнить, что систематичность, объективность, аргументированность — главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний обучающихся. Проверка, контроль и оценка знаний обучающегося, требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и обучающегося.

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

Интенсификация обучения проводится с использованием компьютерных технологий, что значительно разнообразит процесс восприятия и отработки информации. Благодаря компьютеру, Интернету и мультимедийным средствам обучающимся предоставляется уникальная возможность овладения большим объемом информации с ее последующим анализом и сортировкой.

В процессе преподавания дисциплины осуществляется чтение лекций с использованием слайд-презентаций. Для оценки знаний обучающихся по дисциплине используется компьютерное тестирование.

Для подготовки докладов, организации самостоятельной работы используются ЭВМ с подключением к сети Internet, взаимодействие с обучающимися осуществляется посредством электронной почты,

В библиотеке института для обучающихся имеется в наличии электронный курс лекций, ЭБС «КнигаФонд». – (knigafund.ru) и «Знаниум» - (znanium.com).

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для изучения дисциплины используется аудиторный фонд института, оснащенный мультимедийным проектором и ЭВМ с выходом в интернет, а так же лекционная аудитория, оборудованная видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет.

При использовании электронных изданий институт обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в компьютерном классе или в читальном зале библиотеки с выходом в Интернет, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин.

Помимо рекомендованной литературы для изучения дисциплины в библиотеке имеется электронная версия конспекта лекций по курсу.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине Б1.В.ДВ.8.1 Управление изменениями

#### 1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей компетенции:

- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).

#### Этапы формирования компетенций дисциплины в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

Для формирования в процессе изучения дисциплины «Управление изменениями» компетенции ПК-6 обучающиеся должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

Знать источники изменений, пути получения информации для диагностики, этапы программ организационных изменений, достоинства, недостатки, условия применения общих стратегий управления организационными изменениями.

Владеть навыками процесса внедрения организационных изменений, представлением об ИТ и программных продуктах, используемых в проектах организационных изменений, требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при прохождении производственной (преддипломной) практики и написании выпускной квалификационной работы.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

| № п/п | Дисциплины                          | Компетенция |
|-------|-------------------------------------|-------------|
|       |                                     | ПК-6        |
| 1.    | Управление проектами                | х           |
| 2.    | Инновационный менеджмент            | х           |
| 3.    | Оценка доходности проектов          | х           |
| 4.    | Управление изменениями              | х           |
| 5.    | Преддипломная практика              | х           |
| 6.    | Государственная итоговая аттестация | х           |

## Результаты изучения дисциплины, характеризующие уровень и этапы формирования компетенций и подлежащие проверке

В процессе изучения дисциплины главное внимание уделено формированию компетенции ПК-6.

Контроль уровня сформированности компетенции ПК-6 осуществляется с позиций оценивания составляющих ее частей по трехкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Для оценки уровня сформированности компетенции предлагается использовать два уровня – «пороговый» - обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения основной профессиональной образовательной программы и «продвинутый»- превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для выпускника вуза.

Результаты изучения дисциплины (знания, умения и навыки)

|   |
|---|
| <b><i>Пороговый уровень</i></b>   |
| <u>Знать:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>– понятие организационных изменений, типологию, факторы, вызывающие необходимость изменений, принципы управления изменениями.</li></ul>     |
| – понятие процесса организационных изменений и модели процесса организационных изменений.   |
| - необходимость формирования команды по управлению изменениями и профессиональный состав команды.   |
| – понятие сопротивления изменениям, уровни, виды, формы проявления сопротивления, причины сопротивления изменениям, методы преодоления сопротивления изменениям.                                |
| <u>Уметь:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>– оценивать необходимость организационных изменений, оценивать готовность организации к изменениям.</li></ul>                               |
| – формировать план приверженности изменениям.   |
| <u>Владеть навыками:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>– организации процедуры мониторинга и контроля процесса организационных изменений;</li></ul>                                     |
| – оценки и анализа рисков проведения организационных изменений.   |
| <b><i>Продвинутый уровень</i></b>   |
| <u>Знать:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>– значение информационного обеспечения процесса организационных изменений, современные ИТ, используемые при проведении изменений.</li></ul> |
| <u>Уметь:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>– определять методы и направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений.</li></ul>                                      |
| <u>Владеть навыками:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>– нейтрализации рисков организационных изменений.</li></ul>  |

## Программа оценивания контролируемых компетенций

| Текущая аттестация                      | Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины и их наименование     | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства                                 |
|---|--|---|--|
| 1                                       | Введение.<br>Сущность организационных изменений                        | ПК-6  | Анализ самостоятельно выполненного задания<br>Комплект тестов №1 |
| 2                                       | Модели процесса организационных изменений                              | ПК-6  | Анализ самостоятельно выполненного задания<br>Комплект тестов №2 |
| 3                                       | Диагностика необходимости организационных изменений                    | ПК-6  | Анализ самостоятельно выполненного задания<br>Комплект тестов №3 |
| 4                                       | Формирование управленческой команды проекта организационных изменений  | ПК-6  | Анализ самостоятельно выполненного задания<br>Комплект тестов №4 |
| 5                                       | Управление сопротивлением изменениям                                   | ПК-6  | Анализ самостоятельно выполненного задания<br>Комплект тестов №5 |
| 6                                       | Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений | ПК-6  | Анализ самостоятельно выполненного задания<br>Комплект тестов №6 |
| 7                                       | Мониторинг и контроль процесса организационных изменений               | ПК-6  | Анализ самостоятельно выполненного задания<br>Комплект тестов №7 |
| <b>Промежуточная аттестация - зачет</b> |  | ПК-6  | Комплект КИМ   |

### 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования отражены в таблице:

| Результаты изучения дисциплины (знания, умения и навыки)                | Шкала, показатели и критерии оценивания                            |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   | Освоена в полной мере  | Вполне освоена   | Освоена   | Не освоена   |
| <b>Пороговый уровень</b>  |  |  |   |  |
| <u>Знать:</u><br>понятие организационных изменений, типологию, факторы, | Точно дает определения основных понятий организационных изменений, | Точно формулирует основные понятия, но не всегда способен привести | Точно формулирует основные понятия, но допускает ошибки в | Не может сформулировать определения основных понятий организационных |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| вызывающие необходимость изменений, принципы управления изменениями.   | типологию, факторы, вызывающие необходимость изменений, принципы управления изменениями.                                    | примеры  | характеристиках отличительных признаков изменений  | изменений, типологию, факторы, вызывающие необходимость изменений, принципы управления изменениями.                                      |
| понятие процесса организационных изменений и модели процесса организационных изменений.  | Точно называет понятие процесса организационных изменений и модели процесса организационных изменений.                      | Точно дает классификацию моделей, но иногда затрудняется в приведении примеров                             | Точно дает классификацию моделей, но не может правильно охарактеризовать отдельные виды элементов и привести их характеристики | Не в состоянии правильно назвать понятие процесса организационных изменений и модели процесса организационных изменений.                 |
| - необходимость формирования команды по управлению изменениями и профессиональный состав команды.  | Точно определяет необходимость формирования команды по управлению изменениями и профессиональный состав команды.            | Четко формулирует основные причины формирования команды, но затрудняется иногда в приведении примеров      | Формулирует большинство, но не все, причины образования команды и ее состав  | Не в состоянии определить необходимость формирования команды по управлению изменениями и профессиональный состав команды.                |
| – понятие сопротивления изменениям, уровни, виды, формы проявления сопротивления, причины сопротивления изменениям, методы преодоления сопротивления изменениям. | Описывает понятие сопротивления изменениям, уровни, виды, формы проявления сопротивления, причины сопротивления изменениям. | Раскрывает суть, различия сопротивления изменениям, уровни, виды, формы и дает их частичную характеристику | Раскрывает суть, различия сопротивления изменениям, уровни, виды, формы, но не дает их характеристику                          | Не в состоянии описать понятие сопротивления изменениям, уровни, виды, формы проявления сопротивления, причины сопротивления изменениям. |
| <u>Уметь:</u><br>оценивать необходимость организационных изменений, оценивать готовность   | Способен оценивать необходимость организационных изменений, оценивать готовность  | Способен точно определять только основные проявления влияния необходимости организационны                  | Способен точно определять отдельные проявления влияния необходимости организационны  | Не способен оценивать необходимость организационных изменений, оценивать готовность  |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| организации к изменениям.  | организации к изменениям.   | х изменений, оценивать готовность организации к изменениям.   | х изменений, оценивать готовность организации к изменениям.  | организации к изменениям.   |
| формировать план приверженности изменениям.  | Способен правильно сформировать план приверженности изменениям.   | В большинстве случаев способен правильно сформировать план приверженности изменениям.   | Допускает отдельные ошибки в формировании плана приверженности изменениям.   | Не способен сформировать план приверженности изменениям.  |
| <u>Владеть навыками:</u> организации процедуры мониторинга и контроля процесса организационных изменений;  | Способен организовывать процедуру мониторинга и контроля процесса организационных изменений;  | Способен выбрать процедуру мониторинга и контроля процесса организационных изменений, но допускает незначительные ошибки в выводах                              | Способен провести процедуру мониторинга и контроля процесса организационных изменений, но затрудняется сделать обоснованные выводы | Не способен организовывать процедуру мониторинга и контроля процесса организационных изменений;   |
| оценки и анализа рисков проведения организационных изменений.  | Способен самостоятельно оценивать и анализировать риски проведения организационных изменений.   | Способен самостоятельно оценивать и анализировать риски проведения организационных изменений, допуская неточности в определении отдельных задач                 | Способен оценивать и анализировать риски проведения организационных изменений, но допускает ошибки в определении задач             | Не способен самостоятельно оценивать и анализировать риски проведения организационных изменений.  |
| <b>Продвинутый уровень</b>   |   |   |  |   |
| <u>Знать:</u><br>– значение информационного обеспечения процесса организационных изменений, современные ИТ, используемые при проведении изменений. | Четко формулирует и знает значение информационного обеспечения процесса организационных изменений, современные ИТ, используемые при проведении изменений. | Может назвать значение информационного обеспечения процесса организационных изменений, современные ИТ, используемые при проведении изменений, но затрудняется в | Может четко назвать значение информационного обеспечения процесса организационных изменений, современные ИТ, используемые при      | Не может назвать и сформулировать значение информационного обеспечения процесса организационных изменений, современные ИТ, используемые при проведении изменений. |

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   |   | формулировании положений   | проведении изменений, но затрудняется в формулировании положений остальных  |  |
| <u>Уметь:</u><br>– определять методы и направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений. | Точно определяет и выбирает методы и направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений. | Способен, как правило, определять и выбирать методы и направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений. | Способен, как правило, определять и выбирать методы и направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений, но иногда допускает ошибки | Не способен определить методы и направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений. |
| <u>Владеть навыками:</u><br>– нейтрализации рисков организационных изменений.                                 | Самостоятельно может нейтрализовать риски организационных изменений.  | Способен нейтрализовать риски организационных изменений.   | Способен нейтрализовать риски организационных изменений, но допускает ошибки в установлении исходных параметров организации                             | Не способен самостоятельно нейтрализовать риски организационных изменений.                             |

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине, проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций в процессе текущей аттестации

| Компетенция  | Наименование оценочного средства | Показатель оценивания   | Шкала и критерии оценивания   |   |  |  |
|--|----------------------------------|---|---|---|--|--|
|  |                                  |   | Освоена в полной мере   | Вполне освоена  | Освоена  | Не освоена   |
| <b>Пороговый уровень</b>   |                                  |   |   |   |  |  |
| ПК-6<br>способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. | Комплект тестов                  | Результаты тестирования   | доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | доля верных ответов на вопросы: 70-84%  | доля верных ответов на вопросы 50-69%  | доля верных ответов на вопросы: менее 50%  |
|  | Доклад                           | Полнота раскрытия темы, ответы на вопросы                                   | Все положения доклада соответствуют теме, содержание развернуто, приведены примеры<br>Даны исчерпывающие ответы на все заданные вопросы | Все положения доклада соответствуют теме, содержание доклада представлено развернуто, приведены примеры<br>Ответы на вопросы краткие, не все полностью обоснованы | Содержание соответствует теме, основные положения представлено кратко, не приведены примеры<br>При ответе на вопросы студент испытывал затруднения | Содержание доклада краткое, отсутствуют примеры<br>Студент не сумел донести суть изученного вопроса до аудитории, не ответил на заданные вопросы |
|  | Дискуссия                        | Содержательность сообщений, ответы на вопросы                               | Отстаиваемые положения верны  | Отстаиваемые положения в большинстве случаев верны  | Отдельные ошибки в отстаиваемых положениях   | Отстаиваемые положения в большинстве случаев ошибочны  |
|  | Выполнение практических заданий  | Правильность ответов на поставленные в задании вопросы                      | Задания выполнены верно, выводы полны и обоснованы  | Задания выполнены верно, выводы не полны  | Задания выполнены верно, выводы отсутствуют  | В заданиях допускались ошибки, выводы отсутствуют  |
| <b>Продвинутый уровень</b>   |                                  |   |   |   |  |  |
| ПК-6<br>способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой                            | Комплект тестов                  | Результаты тестирования   | доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | доля верных ответов на вопросы: 70-84%  | доля верных ответов на вопросы 50-69%  | доля верных ответов на вопросы: менее 50%  |
|  | Проектное задание №1             | Правильность и полнота ответов на вопросы, обоснованность и полнота выводов | выполнение всех задач задания без ошибок, наличие развернутых обоснованных выводов  | выполнение не менее 80% задач задания без ошибок, наличие развернутых обоснованных выводов  | выполнение не менее 60% задач задания без ошибок, выводы краткие, обоснование отсутствует  | более 50% заданий выполнены с ошибками, выводы ошибочны  |
|  | Дискуссия                        | Содержательность сообщений, ответы на                                       | Отстаиваемые положения верны  | отстаиваемые положения в большинстве случаев  | Отдельные ошибки в отстаиваемых положениях   | отстаиваемые положения в большинстве случаев   |

|                                |  |         |  |      |  |          |
|--------------------------------|--|---------|--|------|--|----------|
| организационны<br>х изменений. |  | вопросы |  | веры |  | ошибочны |
|--------------------------------|--|---------|--|------|--|----------|

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций в процессе промежуточной аттестации

| Результаты обучения по этапам формирования компетенций  | Наименование оценочного средства | Показатель оценивания   | Критерии оценивания сформированности компетенций | Шкала оценивания               |                              |
|---|----------------------------------|-------------------------|--|--------------------------------|------------------------------|
|   |                                  |                         |  | Академическая оценка или баллы | Уровень освоения компетенции |
| <b>ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</b>   |                                  |                         |  |                                |                              |
| <p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие организационных изменений, типологию, факторы, вызывающие необходимость изменений, принципы управления изменениями.</li> <li>– понятие процесса организационных изменений и модели процесса организационных изменений.</li> <li>– - необходимость формирования команды по управлению изменениями и профессиональный состав команды.</li> <li>– понятие сопротивления изменениям, уровни, виды, формы проявления сопротивления, причины сопротивления изменениям, методы преодоления сопротивления изменениям.</li> <li>– значение информационного обеспечения процесса организационных изменений, современные ИТ, используемые при проведении изменений.</li> </ul> | Тест                             | Результаты тестирования | Обучающийся ответил на 50 и более % вопросов     | Зачтено                        | Освоена                      |
|   |                                  |                         | Обучающийся ответил на 0-49 % вопросов           | Не зачтено                     | Не освоена                   |

|   |                    |  |  |            |            |
|---|--------------------|--|--|------------|------------|
| <u>Уметь:</u><br>– оценивать необходимость организационных изменений, оценивать готовность организации к изменениям.<br>– формировать план приверженности изменениям.<br>– определять методы и направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений. | Задания для зачета | Правильность решения экзаменационных задач                                     | Обучающийся правильно определил параметры организационной системы, систематизировал и наглядно представил полученные данные, сделал краткие выводы   | Зачтено    | Освоена    |
|   |                    |  | Обучающийся не смог правильно определить параметры организационной системы   | Не зачтено | Не освоена |
| <u>Владеть навыками:</u><br>– организации процедуры мониторинга и контроля процесса организационных изменений;<br>- оценки и анализа рисков проведения организационных изменений.<br>- нейтрализации рисков организационных изменений.                                | Задания для зачета | Полнота и правильность выводов в Владение технологией представления информации | Обучающийся сделал краткие выводы о соответствии характеристик внешней и внутренней среды объекта исследования. Обучающийся владеет технологией представления информации, ответил на все вопросы преподавателя | Зачтено    | Освоена    |
|   |                    |  | Обучающийся не сделал выводы о соответствии характеристик внешней и внутренней среды объекта исследования. Обучающийся не владеет технологией представления информации, не ответил на вопросы преподавателя    | Не зачтено | Не освоена |

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

## **Практическое занятие № 1**

**Тема: Введение. Сущность организационных изменений**

### **Анализ самостоятельно выполненного задания:**

**Задание: Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.**

Кейс «Будущее плазмы»

Компания ArtSystems 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 ArtSystems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Компания ArtSystems 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 ArtSystems 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 ArtSystems 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, инсталляцию. 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 ArtSystems 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 ArtSystems 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 ArtSystems стала предлагать клиентам дополнительные услуги.

Подтолкнул к этому и 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, ArtSystems 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, ArtSystems 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 FujitsuSiemens. «1 сентября как официальные партнеры FujitsuSiemens, 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 получают 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?

### Методика оценивания выполнения

#### Критерии оценки:

##### Содержание и позиция:

- четкий ответ или ясное изложение позиции последовательно обосновывается;
- представлен взвешенный аргумент и поддерживающая его информация;
- затрагиваются все важные вопросы;
- дается анализ и убедительные выводы;
- нет концептуальных ошибок.

##### Полнота:

- равно уделяется внимание всем разделам затрагиваемого вопроса;
- анализируются и подытоживаются различные точки зрения

##### Доказательство:

- представляется необходимая и точная информация;
- используется дополнительная относящаяся к делу информация.

##### Изложение:

- хорошо организован ответ;
- используется ясный, точный и/или живой язык.

| Оцениваемые виды активности (факторы) | Баллы |
|---------------------------------------|-------|
| 1. Содержание и позиция               | 5     |
| 2. Полнота                            | 5     |
| 3. Доказательство                     | 5     |
| 4. Изложение                          | 5     |
| Общее количество                      | 20    |

| Баллы | Оценка                |
|-------|-----------------------|
| 20-15 | «отлично»             |
| 15-10 | «хорошо»              |
| 10-5  | «удовлетворительно»   |
| 5-0   | «неудовлетворительно» |

### Комплект тестов №1

1) Цель изменений —

- а) устранить недостатки во внутренней среде организации
- б) изменить выпускаемые продукты и структуру
- в) сократить персонал

**г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**

2) К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

**а) внешние и внутренние**

б) логические, социологические, психологические

в) внешние, внутренние, психологические

г) низкий профессионализм персонала

3) Правила (принципы) проведения изменений

а) организация формулирует самостоятельно

**б) обоснованы специалистами по управлению изменениями**

в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

4) Типология видов организационных изменений

**а) имеет практическое и теоретическое значение**

б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений

в) представляет интерес для ученых

г) представляет интерес для студентов

5) Изменения

**а) обязательно происходят во всех организациях без исключения**

б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

в) должны происходить только в кризисных организациях

г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века

б) Основные уровни организационных изменений

а) логический, социологический, психологический

б) закрытый и открытый

**в) индивидуальный, групповой, системный**

г) внешний и внутренний

**Методика оценивания выполнения «Тестового задания №1»**

| Параметры                               | Оценка    |
|---|-----------|
| Доля верных ответов на вопросы: 85-100% | «отлично» |
| Доля верных ответов на вопросы: 70-84%  | «хорошо»  |

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Доля верных ответов на вопросы 50-69%     | «удовлетворительно»   |
| Доля верных ответов на вопросы: менее 50% | «неудовлетворительно» |

## Практическое занятие № 2

**Тема:** Модели процесса организационных изменений

### **Анализ самостоятельно выполненного задания:**

Изучить модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанную Л.Гейнером. Провести сравнительный анализ данной модели с другими существующими моделями. Подготовить презентацию.

### **Методика оценивания выполнения**

#### **Критерии оценки:**

##### **Содержание и позиция:**

- четкий ответ или ясное изложение позиции последовательно обосновывается;
- представлен взвешенный аргумент и поддерживающая его информация;
- дается анализ и убедительные выводы;
- нет концептуальных ошибок.

##### **Полнота:**

- равно уделяется внимание всем разделам затрагиваемого вопроса;
- анализируются и подытоживаются различные точки зрения

##### **Доказательство:**

- представляется необходимая и точная информация;
- используется дополнительная относящаяся к делу информация.

##### **Изложение:**

- хорошо организован ответ;
- используется ясный, точный и/или живой язык.

| Оцениваемые виды активности (факторы) | Баллы |
|---------------------------------------|-------|
| 1. Содержание и позиция               | 5     |
| 2. Полнота                            | 5     |
| 3. Подготовка презентации.            | 5     |
| 4. Доказательство                     | 5     |
| 5. Изложение                          | 5     |
| Общее количество                      | 25    |

| Баллы | Оценка                |
|-------|-----------------------|
| 25-20 | «отлично»             |
| 20-15 | «хорошо»              |
| 15-5  | «удовлетворительно»   |
| 5-0   | «неудовлетворительно» |

## Комплект тестов №2

1) *Знание моделей процесса организационных изменений*

- а) имеет практическое и теоретическое значение**
- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для ученых
- г) представляет интерес для студентов

2) *Модели процесса организационных изменений*

- а) противоречат друг другу
- б) должны иметь одинаковое количество этапов
- в) могут иметь разное количество этапов**
- г) должны одновременно использоваться при проведении изменений

3) *Модель изменений «разморозивание — действие — замораживание» предложена*

- а) Коттером
- б) Левином**
- в) Мильнером
- г) Грейнером

4) *Модель процесса организационных изменений*

- а) набор математических формул
- б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений**
- в) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
- г) в практике управления изменениями не используется

5) *Модель Кемерон и Грина*

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

6) *Модель Коттера*

а) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации

б) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

в) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

г) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

#### Методика оценивания выполнения «Тестового задания №2»

| Параметры                                 | Оценка                |
|---|-----------------------|
| Доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | «отлично»             |
| Доля верных ответов на вопросы: 70-84%    | «хорошо»              |
| Доля верных ответов на вопросы: 50-69%    | «удовлетворительно»   |
| Доля верных ответов на вопросы: менее 50% | «неудовлетворительно» |

### Практическое занятие № 3

**Тема:** Диагностика необходимости организационных изменений

#### **Анализ самостоятельно выполненного задания:**

**Задание:** Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

#### *Кейс «Завод Chemspec»*

Завод Chemspec (“Химикаты”) – часть крупной организации “SpecialityChemicals”, 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 “SpecialityChemicals” 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 “SpecialityChemicals” 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. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

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

### **Методика оценивания выполнения**

#### **Критерии оценки:**

##### **Содержание и позиция:**

- четкий ответ или ясное изложение позиции последовательно обосновывается;
- представлен взвешенный аргумент и поддерживающая его информация;
- затрагиваются все важные вопросы;
- дается анализ и убедительные выводы;
- нет концептуальных ошибок.

##### **Полнота:**

- равно уделяется внимание всем разделам затрагиваемого вопроса;
- анализируются и подытоживаются различные точки зрения

##### **Доказательство:**

- представляется необходимая и точная информация;
- используется дополнительная относящаяся к делу информация.

##### **Изложение:**

- хорошо организован ответ;
- используется ясный, точный и/или живой язык.

| Оцениваемые виды активности (факторы) | Баллы |
|---------------------------------------|-------|
| 1. Содержание и позиция               | 5     |

|                   |    |
|-------------------|----|
| 2. Полнота        | 5  |
| 3. Доказательство | 5  |
| 4. Изложение      | 5  |
| Общее количество  | 20 |

| Баллы | Оценка                |
|-------|-----------------------|
| 20-15 | «отлично»             |
| 15-10 | «хорошо»              |
| 10-5  | «удовлетворительно»   |
| 5-0   | «неудовлетворительно» |

### Комплект тестов №3

1) *Диагностика* —

а) анализ финансового состояния

**б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации**

в) анализ кадрового состава

г) анализ производственной деятельности

2) *Для проведения изменений в организации требуется*

а) наличие проблем

**б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства**

в) желание руководства

г) отсутствие сопротивления изменениям

3) *Модель К.Левина «Анализ поля сил»*

**а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения**

б) описывает основные этапы проведения изменений

в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений

4) *Модель Надлера - Ташмена*

а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

б) описывает основные этапы проведения изменений

в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

**г) описывает текущее состояние и основные направления изменений**

5) «Алмаз» Левитта

а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

б) описывает основные этапы проведения изменений

**в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях**

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений

б) Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

**а) можно воспользоваться различными тестами**

б) невозможно воспользоваться тестами

#### **Методика оценивания выполнения «Тестового задания № 3»**

| Параметры                                 | Оценка                |
|---|-----------------------|
| Доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | «отлично»             |
| Доля верных ответов на вопросы: 70-84%    | «хорошо»              |
| Доля верных ответов на вопросы: 50-69%    | «удовлетворительно»   |
| Доля верных ответов на вопросы: менее 50% | «неудовлетворительно» |

#### **Практическое занятие № 4**

**Тема:** Формирование управленческой команды проекта организационных изменений

##### **Анализ самостоятельно выполненного задания:**

Используя ситуацию кейса из предыдущей темы, необходимо сформировать команду по управлению изменениями, ее профессиональный состав, требования к личностным и профессиональным качествам членов команды, а так же типы ролей в команде и роль внешних консультантов.

Опишите коммуникационное взаимодействие членов команды с другими менеджерами в организации.

##### **Методика оценивания выполнения**

##### **Критерии оценки:**

##### **Содержание и позиция:**

- четкий ответ или ясное изложение позиции последовательно обосновывается;
- представлен взвешенный аргумент и поддерживающая его информация;
- затрагиваются все важные вопросы;
- дается анализ и убедительные выводы;
- нет концептуальных ошибок.

##### **Полнота:**

- равно уделяется внимание всем разделам затрагиваемого вопроса;
- анализируются и подытоживаются различные точки зрения

#### **Доказательство:**

- представляется необходимая и точная информация;
- используется дополнительная относящаяся к делу информация.

#### **Изложение:**

- хорошо организован ответ;
- используется ясный, точный и/или живой язык.

| Оцениваемые виды активности (факторы) | Баллы |
|---------------------------------------|-------|
| 1. Содержание и позиция               | 5     |
| 2. Полнота                            | 5     |
| 3. Доказательство                     | 5     |
| 4. Изложение                          | 5     |
| Общее количество                      | 20    |

| Баллы | Оценка                |
|-------|-----------------------|
| 20-15 | «отлично»             |
| 15-10 | «хорошо»              |
| 10-5  | «удовлетворительно»   |
| 5-0   | «неудовлетворительно» |

### **Комплект тестов №4**

1) *Агент изменений — это*

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г) **человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений**

2) *Проводник изменений — это*

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в) **человек или группа, отвечающая за проведение изменений**
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

3) *Подвергаемый изменению — это*

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

4) В команду проекта организационных изменений

- а) могут входить только специалисты предприятия
- б) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

**в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений**

5) Команда проекта изменений в организации

а) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

б) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

в) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений

**г) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала**

б) Команда проекта организационных изменений подбирается по

а) профессиональным признакам

б) личностным характеристикам

**в) профессиональным и личностным характеристикам**

#### Методика оценивания выполнения «Тестового задания №4»

| Параметры                                 | Оценка                |
|---|-----------------------|
| Доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | «отлично»             |
| Доля верных ответов на вопросы: 70-84%    | «хорошо»              |
| Доля верных ответов на вопросы: 50-69%    | «удовлетворительно»   |
| Доля верных ответов на вопросы: менее 50% | «неудовлетворительно» |

### Практическое занятие № 5

Тема: Управление сопротивлением изменениям

**Анализ самостоятельно выполненного задания:**

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 V.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:

1. Высокий уровень заработной платы;
2. Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
3. Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
4. 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.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;
  - предотвращения сопротивления.

#### **Методика оценивания выполнения**

**Критерии оценки:**

**Содержание и позиция:**

- четкий ответ или ясное изложение позиции последовательно обосновывается;
- представлен взвешенный аргумент и поддерживающая его информация;
- дается анализ и убедительные выводы;
- нет концептуальных ошибок.

**Полнота:**

- равно уделяется внимание всем разделам затрагиваемого вопроса;
- анализируются и подытоживаются различные точки зрения

**Доказательство:**

- представляется необходимая и точная информация;
- используется дополнительная относящаяся к делу информация.

**Изложение:**

- хорошо организован ответ;
- используется ясный, точный и/или живой язык.

| Оцениваемые виды активности (факторы) | Баллы |
|---------------------------------------|-------|
| 1. Содержание и позиция               | 5     |
| 2. Полнота ответов на вопросы         | 5     |
| 3. Доказательство                     | 5     |
| 4. Изложение ответов                  | 5     |
| Общее количество                      | 20    |

| Баллы | Оценка                |
|-------|-----------------------|
| 20-15 | «отлично»             |
| 15-10 | «хорошо»              |
| 10-5  | «удовлетворительно»   |
| 5-0   | «неудовлетворительно» |

Комплект тестов №5

1) *Сопротивление изменениям* —

- а) результат плохого менеджмента
- б) свойственно консерваторам и колеблющимся
- в) всегда сопутствует любым изменениям**
- г) вызывается субъективными причинами
- д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

2) *Основные виды сопротивления изменениям* —

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) логическое, социологическое, психологическое**
- в) индивидуальное, групповое, системное
- г) открытое и закрытое

3) Основные уровни сопротивления изменениям —

- а) высший, средний, низовой
- б) сильный, слабый
- в) индивидуальный, групповой, системный**
- г) явный, неявный

4) Основные формы сопротивления изменениям —

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) открытая, закрытая**
- в) слухи, утаивание информации
- г) забастовки, увольнения, неподчинение

5) Основные методы снижения сопротивления изменениям

- а) увольнение, понижение по должности
- б) материальное и моральное стимулирование
- в) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение**
- г) издание приказов, распоряжений

б) Классификация причин сопротивления изменениям

- а) имеет практическое и теоретическое значение**
- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для ученых
- г) представляет интерес для студентов

**Методика оценивания выполнения** «Тестового задания №5»

| Параметры                                 | Оценка                |
|---|-----------------------|
| Доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | «отлично»             |
| Доля верных ответов на вопросы: 70-84%    | «хорошо»              |
| Доля верных ответов на вопросы: 50-69%    | «удовлетворительно»   |
| Доля верных ответов на вопросы: менее 50% | «неудовлетворительно» |

### Практическое занятие № 6

**Тема:** Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений

**Анализ самостоятельно выполненного задания:**

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?

#### Методика оценивания выполнения

**Критерии оценки:**

**Содержание и позиция:**

- четкий ответ или ясное изложение позиции последовательно обосновывается;
- представлен взвешенный аргумент и поддерживающая его информация;
- дается анализ и убедительные выводы;
- нет концептуальных ошибок.

**Полнота:**

- равно уделяется внимание всем разделам затрагиваемого вопроса;
- анализируются и подытоживаются различные точки зрения

**Доказательство:**

- представляется необходимая и точная информация;
- используется дополнительная относящаяся к делу информация.

**Изложение:**

- хорошо организован ответ;
- используется ясный, точный и/или живой язык.

| Оцениваемые виды активности (факторы) | Баллы |
|---------------------------------------|-------|
| 1. Содержание и позиция               | 5     |
| 2. Полнота ответов на вопросы         | 5     |
| 3. Доказательство                     | 5     |
| 4. Изложение ответов                  | 5     |
| Общее количество                      | 20    |

| Баллы | Оценка                |
|-------|-----------------------|
| 20-15 | «отлично»             |
| 15-10 | «хорошо»              |
| 10-5  | «удовлетворительно»   |
| 5-0   | «неудовлетворительно» |

#### Комплект тестов №6

*1 Директивная стратегия организационных изменений используется*

**а) в кризисных ситуациях, жестких условиях**

б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

г) при решении технических проблем

д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

*2) Переговорная стратегия организационных изменений используется*

а) в кризисных ситуациях, жестких условиях

б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

г) при решении технических проблем

**д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении**

*3) Нормативная стратегия организационных изменений используется*

а) в кризисных ситуациях, жестких условиях

**б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении**

в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

г) при решении технических проблем

д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

*4) Аналитическая стратегия организационных изменений используется*

а) в кризисных ситуациях, жестких условиях

б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

**г) при решении технических проблем**

д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

*5) Стратегия соучастия организационных изменений используется*

а) в кризисных ситуациях, жестких условиях

б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

**в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении**

г) при решении технических проблем

д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

*б) Факторами выбора стратегии О или Е являются*

а) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам

**в) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления**

*7) Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются*

а) темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

**б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам**

в) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

#### **Методика оценивания выполнения «Тестового задания №6»**

| Параметры                                 | Оценка                |
|---|-----------------------|
| Доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | «отлично»             |
| Доля верных ответов на вопросы: 70-84%    | «хорошо»              |
| Доля верных ответов на вопросы: 50-69%    | «удовлетворительно»   |
| Доля верных ответов на вопросы: менее 50% | «неудовлетворительно» |

## Практическое занятие № 7

**Тема:** Мониторинг и контроль процесса организационных изменений

### Анализ самостоятельно выполненного задания:

На примере любого известного предприятия разработать процедуру мониторинга и контроля конкретного изменения. Для поиска предприятия использовать Интернет или взять объект исследования ВКР. По итогам составить отчет.

### Методика оценивания выполнения

| Параметры  | Оценка                |
|--|-----------------------|
| В работе представлен правильный ответ, все используемые термины соответствуют теме, содержание ответа развернуто, доступно для читателя, приведены примеры                       | «отлично»             |
| В работе представлен правильный ответ, не все используемые термины соответствуют теме, содержание ответа развернуто, доступно для читателя, приведены примеры                    | «хорошо»              |
| В работе представлен правильный ответ, не все используемые термины соответствуют теме, содержание ответа развернуто, не затруднено для восприятия читателя, не приведены примеры | «удовлетворительно»   |
| В работе представлен неправильный ответ  | «неудовлетворительно» |

### Комплект тестов №7

1) *Контроль направлен на*

- а) оценку использования ресурсов
- б) соблюдение сроков выполнения работ
- в) сравнение запланированного и достигнутого
- г) **ресурсы, деятельность, качество, результаты**

2) *Какой метод не используется при проведении контроля*

- а) график Ганта
- б) анализ отчётности организации
- в) **материальная мотивация**
- г) плановые документы организации

3) *Процесс контроля*

- а) **имеет циклический характер**
- б) имеет дискретный характер
- в) произвольный характер
- г) имеет необязательный характер

4) *Цель контроля* —

- а) проведение наказаний и вознаграждений
- б) выявление отклонений, проблем, рисков**

5) *Контроль и мониторинг* —

- а) синонимы
- б) соотносятся как общее и частное**
- в) независимые друг от друга понятия
- б) Принципы контроля*
- а) организация формулирует самостоятельно
- б) обоснованы специалистами по управлению изменениями**
- в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
- г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

**Методика оценивания выполнения «Тестового задания №7»**

| Параметры                                 | Оценка                |
|---|-----------------------|
| Доля верных ответов на вопросы: 85-100%   | «отлично»             |
| Доля верных ответов на вопросы: 70-84%    | «хорошо»              |
| Доля верных ответов на вопросы: 50-69%    | «удовлетворительно»   |
| Доля верных ответов на вопросы: менее 50% | «неудовлетворительно» |

**Контрольно-измерительные материалы к промежуточной аттестации**

**Вопросы к зачету**

**(оцениваемая компетенция - ПК-6)**

1. Организационные изменения: понятие, уровни, виды
2. Факторы, вызывающие необходимость организационных изменений
3. Принципы управления организационными изменениями
4. Процесс организационных изменений: понятие, содержание основных этапов
5. Модели организационных изменений: К.Левина, Л.Грейнера, Дж.Коттера
6. Типы ролей в процессе организационных изменений
7. Команда по управлению организационными изменениями
8. Требования к менеджерам по управлению организационными изменениями и методы их оценки

9. Матрица распределения ответственности в команде по управлению организационными изменениями
  10. Понятие и виды рисков в проекте организационных изменений
  11. Методы нейтрализации рисков в проекте организационных изменений
  12. Этапы управления рисками в проекте организационных изменений
  13. ИТ, используемые при проведении организационных изменений
  14. Программные продукты, используемые при проведении организационных изменений
  15. Модель поля сил К.Левина
  16. Сопротивление изменениям: понятие, уровни, виды, формы проявления, причины возникновения
  17. Содержание и отличие логического, психологического, социологического сопротивления изменениям
  18. Методы преодоления сопротивления изменениям
  19. Оценка силы влияния на сопротивление изменениям
  20. Разработка механизма преодоления сопротивления изменениям
  21. Разработка плана приверженцев организационным изменениям
  22. Характеристика основных стратегий проведения организационных изменений
  23. Характеристика факторов выбора стратегий проведения организационных изменений
  24. Революционные и эволюционные стратегии проведения организационных изменений
  25. Теории О и Е как стратегии проведения организационных изменений
  26. Оценка необходимости организационных изменений и готовности организации к изменениям
  27. Суть модели «Алмаз (ромб) Левитта» (взаимосвязи в организации) и ее практическое значение
  28. Суть модели диагностики Надлера и Ташмена и ее практическое значение
  29. Оценка восприимчивости организации к организационным изменениям
  30. Содержание работ на этапе диагностики в процессе организационных изменений
  31. Организация и содержание работ по мониторингу и контролю проекта организационных изменений
  32. Оценка результативности организационных изменений
- Характеристика основных методов проведения организационных изменений

## Тестовые билеты к зачету

### Вариант 1

1) *Цель изменений –*

- а) устранить недостатки во внутренней среде организации
- б) изменить выпускаемые продукты и структуру
- в) сократить персонал
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**

2) *Знание моделей процесса организационных изменений*

- а) имеет практическое и теоретическое значение**
- б) не имеет смысла при планировании изменений
- в) представляет интерес для ученых
- г) представляет интерес для студентов

3) *Диагностика -*

- а) анализ финансового состояния
- б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации**
- в) анализ кадрового состава
- г) анализ производственной деятельности

4) *Агент изменений - это*

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений**

5) *Сопротивление изменениям -*

- а) результат плохого менеджмента
- б) свойственно консерваторам и колеблющимся
- в) всегда сопутствует любым изменениям**
- г) вызывается субъективными причинами
- д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

б) *Директивная стратегия организационных изменений используется*

- а) в кризисных ситуациях, жестких условиях**
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) при решении технических проблем

д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

7) *Проекты организационных изменений имеют*

**а) высокую степень риска и неопределенности**

б) среднюю степень риска и неопределенности

в) низкую степень риска и неопределенности

8) *Проекты организационных изменений*

а) не требуют программного обеспечения

**б) требуют программного обеспечения**

9) *Контроль процесса изменений направлен на*

а) оценку использования ресурсов

б) соблюдение сроков выполнения работ

в) сравнение запланированного и достигнутого

**г) ресурсы, деятельность, качество, результаты**

10) *Результативность организационных изменений измеряется*

а) качественными показателями

б) количественными показателями

**в) количественными и качественными показателями**

г) результативность рассчитать невозможно

11) *Метод организационных изменений - это*

а) применяемые программные продукты

**б) план действий по проведению изменений**

## **Вариант 2**

1) *К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:*

**а) внешние и внутренние**

б) логические, социологические, психологические

в) внешние, внутренние, психологические

г) низкий профессионализм персонала

2) *Модели процесса организационных изменений*

а) противоречат друг другу

б) должны иметь одинаковое количество этапов

**в) могут иметь разное количество этапов**

г) должны одновременно использоваться при проведении изменений

3) *Для проведения изменений в организации требуется*

а) наличие проблем

- б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства**
- в) желание руководства
- г) отсутствие сопротивления изменениям

4) *Проводник изменений - это*

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений**
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

5) *Основные виды сопротивления изменениям -*

- а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- б) логическое, социологическое, психологическое**
- в) индивидуальное, групповое, системное
- г) открытое и закрытое

6) *Переговорная стратегия организационных изменений используется*

- а) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) при решении технических проблем
- д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении**

7) *Методы нейтрализации рисков в проектах изменений*

- а) избегание, снижение, страхование, перемещение
- б) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности**
- в) выделение ресурсов для устранения рисков

8) *Современные информационные технологии*

- а) дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений**
- б) дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений
- в) имеют ограниченное применение в проектах изменений
- г) требуют серьезной адаптации к проектам изменений

9) *Какой метод не используется при проведении контроля процесса изменений*

- а) график Ганта
- б) анализ отчетности организации
- в) материальная мотивация**
- г) плановые документы организации

10) *Результативность организационных изменений рассчитывается*

- а) после завершения проекта изменений
- б) на промежуточных этапах проекта изменений
- в) на промежуточных этапах и после завершения проекта**
- г) результативность рассчитать невозможно

11) *Классификация методов организационных изменений*

- а) имеет практическое и теоретическое значение**
- б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- в) представляет интерес для ученых
- г) представляет интерес для студентов

### **Вариант 3**

1) *Правила (принципы) проведения изменений*

- а) организация формулирует самостоятельно
- б) обоснованы специалистами по управлению изменениями**
- в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений
- г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

2) *Модель изменений «размораживание – действие - замораживание» предложена*

- а) Коттером
- б) Левином**
- в) Мильнером
- г) Грейнером

3) *Модель К.Левина «Анализ поля сил»*

- а) направлена на описание факторов, поддерживающих и сдерживающих изменения**
- б) описывает основные этапы проведения изменений
- в) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
- г) описывает текущее состояние и основные направления изменений

4) *Подвергаемый изменению - это*

- а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений**
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

5) *Основные уровни сопротивления изменениям-*

- а) высший, средний, низовой

- б) сильный, слабый
- в) индивидуальный, групповой, системный**
- г) явный, неявный
- б) *Нормативная стратегия организационных изменений используется*
- а) в кризисных ситуациях, жестких условиях
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении**
- в) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
- г) при решении технических проблем
- д) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

7) *Если вероятность наступления риска проекта изменений высокая*

- а) от изменений следует оказаться
- б) от изменений не следует отказываться
- в) для принятия решения требуется дополнительная информация**

8) *Малые и средние предприятия при проведении изменений*

- а) не имеют возможности пользоваться современными ИТ
- б) имеют возможность для использования современных ИТ**

9) *Процесс контроля процесса изменений*

- а) имеет циклический характер**
- б) имеет дискретный характер
- в) произвольный характер
- г) имеет необязательный характер

10) *Критерии и показатели результативности изменений*

- а) нужно найти в литературе
- б) должны предложить консультанты
- в) должны быть разработаны командой проекта изменений**

11) *Методы организационных изменений*

- а) разработаны полностью
- б) старые дополняются новыми
- в) меняются со временем**

**Критерии оценки знаний, умений и уровня приобретенных компетенций на зачете по курсу**

| Количество правильных ответов * | Оценка              |
|---------------------------------|---------------------|
| <b>8-11</b>                     | <b>«зачтено»</b>    |
| <b>Менее 8</b>                  | <b>«не зачтено»</b> |

\* Правильным ответом на вопрос считается определение всех верных вариантов ответа.

Учебное издание



## **Управление изменениями**

Рабочая программа дисциплины  
для обучающихся направления «Менеджмент»  
профиль Управление проектами

Составитель:

**Силина Кристина Олеговна**

В авторской редакции

Формат 60×84/16

АОНО ВО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов»  
394030, Воронеж, ул. Карла Маркса, 67

[www.immf.ru](http://www.immf.ru)