

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Управление изменениями

---

Уровень высшего образования

Магистратура

---

Направление подготовки / специальность

38.04.01 - Экономика

---

Направленность образовательной программы

Экономика компаний и корпораций

---

Форма обучения

очная, заочная, очно-заочная

---

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.10 Управление изменениями относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1: Разрабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе формирует команду для достижения поставленной цели УК-3.2: Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, организует обсуждение разных идей и мнений, предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	УК-3.1: Знать методы разработки стратегии сотрудничества и на ее основе формировать команду для достижения поставленной цели Уметь разрабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе формировать команду для достижения поставленной цели Владеть навыками разработки стратегии сотрудничества и на ее основе формировать команду для достижения поставленной цели  УК-3.2: Знать приемы руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности Уметь руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия Владеть навыками руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности	Аудиторная контрольная работа Задания Тест	Экзамен: Контрольные вопросы

<p>ПК-12: Способен организовывать сотрудничество с потенциальными партнерами, разрабатывать варианты управленческих решений, обосновывать их выбор на основе проведенного бизнес-анализа, осуществлять контроль и оценку их эффективности</p>	<p>ПК-12.1: Организует сотрудничество с потенциальными партнерами ПК-12.2: Проводит бизнес-анализ деятельности организации и разрабатывает варианты управленческих решений ПК-12.3: Осуществляет контроль реализации и оценку эффективности управленческих решений</p>	<p>ПК-12.1: Уметь разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности Знать варианты управленческих решений Владеть навыками разработки управленческих решений</p> <p>ПК-12.2: Знать основные экономико-математические модели, используемые при решении финансовых задач Уметь применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих финансовых решений Владеть навыками обоснования финансовых решений с применением экономико-математических методов и моделей</p> <p>ПК-12.3: Знать сущность экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов Уметь представлять результаты расчетов и выводы в форме докладов или презентаций Владеть навыками интерпретации и контроля экономических результатов и их представления</p>	<p>Аудиторная контрольная работа Задания Тест</p>	<p>Экзамен: Контрольные вопросы</p>
<p>ПК-5: Способен самостоятельно осуществлять подготовку соответствующих методических, нормативных и отчетных</p>	<p>ПК-5.1: Осуществляет подготовку соответствующих методических, нормативных и отчетных документов экономических субъектов, в том числе имеющих</p>	<p>ПК-5.1: Знать методы оценки эффективности проектов с учетом фактора неопределенности Уметь оценивать эффективность проектов с</p>	<p>Аудиторная контрольная работа Задания Тест</p>	<p>Экзамен: Контрольные вопросы</p>

документов, для реализации предложений и мероприятий экономическими субъектами, в том числе имеющих обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках	обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках. ПК-5.2: Использует подготовленные документы для реализации предложений и мероприятий экономическими субъектами, в том числе имеющими обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках.	учетом фактора неопределенности Владеть навыками оценки эффективность проектов  ПК-5.2: Знать принципы формирования управленческих решений по формированию стратегий Уметь разрабатывать управленческие решения по формированию стратегий Владеть навыками подготовки предложений по совершенствованию управленческих решений по формированию стратегий		
ПК-7: Способен разрабатывать стратегии поведения и направления развития экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, на различных рынках с учетом внутренних и внешних приоритетов организации	ПК-7.1: Определяет направления развития экономических субъектов на различных рынках ПК-7.2: Разрабатывает стратегии поведения экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения, с учетом внутренних и внешних приоритетов организации	ПК-7.1: Уметь разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках Знать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках Владеть навыками разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках  ПК-7.2: Знать основные задачи и методы формирования стратегии организации Уметь вырабатывать стратегию организации Владеть способностью разрабатывать стратегию организации	Аудиторная контрольная работа Задания Тест	Экзамен: Контрольные вопросы

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе			

<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>			
- занятия лекционного типа	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>12</b>
- КСР	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>58</b>	<b>78</b>	<b>117</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b> <b>Экзамен</b>	<b>36</b> <b>Экзамен</b>	<b>9</b> <b>Экзамен</b>

### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе											
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них									Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы			Всего					
	ОФ	ОЗФ	ЗФ	ОФ	ОЗФ	ЗФ	ОФ	ОЗФ	ЗФ	ОФ	ОЗФ	ЗФ	ОФ	ОЗФ	ЗФ
Тема 1. Природа организационных изменений	12	12	17	1	1	1	2	2	1	3	3	2	9	9	15
Тема 2. Изменения в организации и их источники	12	12	17	1	1	1	2	2	1	3	3	2	9	9	15
Тема 3. Сопротивления в организации	13	13	18	1	1	1	2	2	2	3	3	3	10	10	15
Тема 4. Изменения личностного поведения в организации	13	13	18	1	1	1	2	2	2	3	3	3	10	10	15
Тема 5. Управление изменением мотивации в организации	14	14	17	1	1	0	3	3	2	4	4	2	10	10	15
Тема 6. Управление изменением поведения группы	14	14	17	1	1	0	3	3	2	4	4	2	10	10	15
Тема 7. Управление нововведениями в организации	14	14	15	1	1	0	3	3	1	4	4	1	10	10	14
Тема 8. Управление изменением организационной культуры	14	14	14	1	1	0	3	3	1	4	4	1	10	10	13
Аттестация	36	36	9												
КСР	2	2	2							2	2	2			
Итого	144	144	144	8	8	4	20	20	12	30	30	18	78	78	117

### Содержание разделов и тем дисциплины

#### Тема 1. Природа организационных изменений

Сущность понятие управление организационными изменениями. Связь управления изменениями в организации с другими дисциплинами. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.

Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера. Виды изменений в

деятельности кампании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.

## Тема 2. Изменения в организации и их источники

Организация как объект управления и изменения. Источники организационных изменений: внутренние, внешние. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.

Современный подход к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация.

Оживление. Обновление. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации.

Антикризисное управление изменениями. Стратегии управления сокращением организации (по С.Дж. Фримену, К.Д. Кэмерону, А.К. Мишра): сокращения рабочей силы, репроектирования, системная.

Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С.Дж. Фримену – укрепление и реориентация.

## Тема 3. Сопротивления изменениям в организации

Сущность понятия сопротивления изменениям. Уровни сопротивления: личностный и организационный.

Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.

Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.

Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиции агентов изменений.

## Тема 4 . Изменения личностного поведения в организации

Понятие и природа отношений. Содержание и динамика развития отношений. Модель отношений.

Функции, выполняемые отношениями. Отношения сотрудников и эффективность работы организации.

Восприятие человеком окружения. Модель восприятия. Факторы, влияющие на восприятие. Способы восприятия, порождающие ошибки. Характеристика процесса вынесения суждений. Тенденции в процессе вынесения суждения. Теория атрибуции.

Изменение личностного делового поведения: саморегуляция, инициативное деловое поведение.

Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные. Следствия удовлетворенности трудом. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.

## Тема 5. Управление изменением мотивации в организации

Управление процессом изменения мотивацией. Принципы построения системы мотивации персонала.

Управленческие мотивационные стратегии. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.

Понятие карьеры. Факторы, определяющие успех карьеры. Карьера и структура жизни. Характеристика этапов карьеры. Развитие карьеры, виды деловой карьеры. Планирование карьеры.

## Тема 6. Управление изменением поведения группы

Понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура. Общая характеристика группы. Размер группы, целевое назначение, природа образования, гомогенность, фоновые свойства, степень открытости, сплоченность, статус членов группы. Факторы, содействующие сплоченности группы. Последствия сплоченности.

Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния.

Функции и роли членов группы. Распределение ролей. Влияние и подчинение в группе. Разновидности подчинения. Факторы, объясняющее подчинение. Факторы, влияющие на подчинение. Социальное воздействие. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.

Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение.

Эффекты сотрудничества и конкуренции.

Групповая работа в организационном поведении: значение, роль, классификация методов. Понятие

команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды. Представительство интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды. Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Типологические профили и их использование при формировании команд.

Тема 7. Управление нововведениями в организации

Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений. Типы личностей по отношению к нововведениям. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя.

Интервенция организационного развития: определение, классификация. Социальная стратегия поведения и развития организации.

Рефлексивная модель управления: сущность, процесс. Рефлексивное обучающее погружение.

Организационное развитие как основной элемент организационных изменений: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений:

«размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации.

Тема 8. Управление изменением организационной культуры

Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры. Области проявления организационной культуры. Многоуровневая модель организационной культуры.

Типы организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Создание организационной культуры в новой организации. Организационная культура и слияние компаний.

Организационная культура и стратегии управления предприятием.

Управление изменением организационной культуры. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Управление изменениями" ([e-learning.unn.ru/enrol/index.php?id=4676](http://e-learning.unn.ru/enrol/index.php?id=4676)).

Иные учебно-методические материалы: Преподавание учебной дисциплины «Управление изменениями» строится на сочетании лекций, практических занятий и различных форм самостоятельной работы бакалавров.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;

- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной и научной литературы;

- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде кейсов
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к тестированию по темам курсу «Управление изменениями»
9. Подготовку к экзамену по курсу «Управление изменениями».

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс Управление изменениями (<https://e-learning.unn.ru/enrol/index.php?id=4676>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию. Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные списке литературы.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий системы валютного регулирования, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения



студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами «Управление изменениями», «Управление корпорациями», «Информационные ресурсы и технологии в экономике».

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров. Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Управление изменениями» является экзамен.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины (семестра). В этом случае подготовка к экзамену будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к экзамену по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом существа того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к экзамену, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

## **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

### **5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Аудиторная контрольная работа) для оценки сформированности компетенции УК-3:**

##### **Вариант №1.**

1. Сущность понятия управление организационными изменениями.
2. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.
3. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера.

##### **Вариант №2.**

1. Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.
2. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере в которой происходят; по степени запланированности.
3. Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований.

#### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Аудиторная контрольная работа) для оценки сформированности компетенции ПК-12:**

##### **Вариант №3.**

1. Основные причины, побуждающие организации к переменам.
2. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.
3. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.

##### **Вариант №4.**

1. Классификация методов организационных изменений (перемен).
2. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие.
3. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Аудиторная контрольная работа) для оценки сформированности компетенции ПК-5:

#### Вариант №5.

1. Организация как объект управления и изменения.
2. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
3. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.

#### Вариант №6.

1. Характеристика движущих сил преобразований в организации: внешние (состояние экономики, рынка рабочей силы, технологии, социальные тенденции в обществе, события политики, конкуренция) и внутренние (рационализация, профессионализация, социализация).
2. Характеристика современного подхода к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление.
3. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.

### 5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Аудиторная контрольная работа) для оценки сформированности компетенции ПК-7:

#### Вариант №7.

1. Сущность понятия сопротивления изменениям.
2. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень).
3. Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.

#### Вариант №8.

1. Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное.
2. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.
3. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиции агентов изменений.

#### Вариант №9

1. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
2. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.
3. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Аудиторная контрольная работа)

Оценка	Критерии оценивания
	Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; великолепно отвечает на вопросы билета и

Оценка	Критерии оценивания
	дополнительные вопросы; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
	Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
	Обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые погрешности; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует отличный уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
	Обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; умеет применять теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
	Обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
	Обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые комиссией вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
	Обучающийся не владеет знаниями основного учебного материала по дисциплине; неправильно отвечает на задаваемые комиссией вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

### 5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-3:

#### Задание 1. Кейс «Уходя, уходи...»

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2014 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

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

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

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

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

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

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

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

#### **Вопросы к кейсу**

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для:
  - недопущения ситуации сопротивления;
  - предотвращения сопротивления.
4. Определить характер принятия решений в организациях в условиях изменений.
5. Охарактеризовать роль организационной культуры в осуществлении изменений.
6. Проанализируйте ситуацию, применив все возможные графические схемы и системы

#### **Алгоритм выполнения:**

1. Последовательно отвечаем на все вопросы
2. Формулируем выводы

### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-12:**

#### **Задание 4.**

Здесь мы приведем типологические характеристики людей, которые работают в нашем коллективе.

*Вероника Матвеевна* — старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение — веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» — отвечает с улыбкой:

«Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

*Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».*

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

*Лев Викторович — бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.*

*Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.*

Служивцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Очень привязан к своей семье. Хороший отец. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

*Константин Анатольевич — инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невниманье.*

*Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.*

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду. Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

*Татьяна Алексеевна — менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.*

*Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.*

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

**Вопросы к ситуации:**

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.
2. Каковы основные потребности этих людей?
3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-нибудь из них испытывает состояние фрустрации и как он выходит из него?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

**Алгоритм выполнения:**

1. Последовательно отвечаем на все вопросы
2. Формулируем выводы

**5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-5:**

**Задание 2. Упражнение-ситуация «ОмронТатеиси»**

Руководство японской компании «ОмронТатеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

**Вопросы.**

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?



4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

**Алгоритм выполнения:**

1. Последовательно отвечаем на все вопросы
2. Формулируем выводы

**5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-7:**

**Задание 3. Кейс «ПЕТЕР ГИФФЕН»**

«PrinceInternational» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде эта компания производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в Китченере.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в этом городе. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода; она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция безостановочно осуществляется в две смены. Если здесь происходит срыв, то вся система дает сбой и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петер Гиффен уже 7 лет работает на складе в южной части завода. Ему 28 лет, он не женат. В его обязанности входит погрузка произведенной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Петер живет с матерью и отцом, но дома он бывает редко. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил, причем Петер сам нередко жалуется на то, что после подобного общения он бывает разбитым. Кроме того, ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такие расходы в принципе возможны потому, что родителям денег он почти не дает (его отец все еще работает и получает неплохую зарплату).

Петер подрабатывает еще и на стороне: летом — судьей мужских команд по софтбоулу, а зимой — женских баскетбольных команд. Кроме того, он сам активно занимается спортом: хоккей зимой и боулинг летом. Ему очень нравится бывать среди людей (он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым).

На работе Петер известен своими sporadическими (т.е. от случая к случаю) прогулами, которые длятся уже несколько лет. Нередко они превращаются просто в загулы. Последние 3 года это выглядело следующим образом: 2012г. — 5 случаев (всего 12 дней); 2013г. — 7 случаев (всего 9 дней) и 2014г. — 8 случаев (всего 10 дней).

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев его опоздания приводили к тому, что рабочие операции на складе завода были прерваны.

Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы — основная причина его прогулов и опозданий, хотя она и не совсем в этом уверена. Джой не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему жалуется на это каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Интересно, что когда несколько раз Петер прогулял после игры в хоккей, он каждый раз пытался объяснить это тем, что игра вызывает старые боли в спине. Из его личного дела Джой действительно узнала о том, что 2 года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине, причем произошло это после занятий

спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петер не освобожден от работы.

За последние 3 года работы на заводе Петера Джой Легран — уже четвертый по счету менеджер, занимающийся складской бригадой. Все предыдущие менеджеры сделали в личном деле Петера записи о его поведении. Помимо этого, они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как на причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер в принципе был хорошим работником (не прекрасным, а просто хорошим: к нему не было никаких претензий, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий).

Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них давали подчиненным полную самостоятельность в работе с минимальными проверками со своей стороны, а один был действительно «жестким парнем», который держал все и всех под постоянным контролем, наставлял и помогал всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству рабочих на заводе он нравился.

В личном деле Петера Джой обнаружила интересный факт. Прогулы Петера чаще зафиксированы именно у этого «жесткого» менеджера и реже у тех двух «либералов», предоставлявших людям самим решать, где, как и когда им работать.

В 8 ч утра 7 октября 2015 г. Петер Гиффен не появился на работе и складская бригада должна была начать работу в неполном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял 3 дня. Она задумалась над тем, что же ей следует предпринять, чтобы Петер вышел на работу.

#### **Вопросы к ситуации:**

1. Дайте личностную характеристику Петера Гиффена. Какой тип поведения на работе и вне ее у него сложился?
2. В чем состоит проблема взаимодействия Петера с организацией? Что является источником этой проблемы?
3. Как пытается Петер Гиффен решать свои проблемы взаимоотношения с организацией?
4. Что вы можете сказать о стиле решения проблем Петера с его начальниками?
5. Используя положения теории научения, предложите план действий для Джой Легран.

#### **Алгоритм выполнения:**

1. Последовательно отвечаем на все вопросы
2. Формулируем выводы

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)**

Оценка	Критерии оценивания
	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала

Оценка	Критерии оценивания
	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей непринципиального характера
	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

#### 5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-3:

##### **1. Принуждение, как метод преодоления сопротивления, рекомендован в ситуациях, когда:**

- а) необходима быстрота, а инициаторы перемен обладают большой властью;*
- б) у инициатора перемен нет власти, но есть четкая информация о том, что следует делать;*
- с) переменны осуществляют в творческих и инициативных коллективах;*
- д) идея перемен привлекательна для исполнителей;*
- е) участники перемен самостоятельно приходят к необходимости осуществления перемен.*

##### **2. К методам, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление переменам, относятся:**

- а) образование и передача информации;*
- б) привлечение подчиненных к принятию решения;*
- с) эмоциональная поддержка руководителя;*
- д) переговоры;*
- е) принуждение.*

##### **3. «Инициаторы идеи перемен» - это люди, которые:**

- а) имеют четкое представление о том, что и как следует изменить;*
- б) соглашаются с целесообразностью изменений и принимают саму идею перемен;*
- с) помогают персоналу внедрить переменны в практику;*
- д) создают сильное сопротивление изменениям;*
- е) правильного ответа нет.*

##### **4. Непременными свойствами (признаками) инновации являются:**

- a) научно-техническая новизна;
- b) практическая применимость;
- c) экономическая полезность;
- d) правильного ответа нет;
- e) все указанное верно.

**5. Предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений - это:**

- a) участие;
- b) вовлеченность;
- c) соглашения;
- d) манипуляция;
- e) кооптация.

**5.1.10 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-12:**

**1. Диффузия инноваций – это:**

- a) распространение однажды освоенной инновации;
- b) углубление исследований, продвижение идеи;
- c) создание новой идеи в схемах и чертежах;
- d) введение инновации.

**2. Приобретение организацией конкурентного преимущества – это:**

- a) активное направление инновационной деятельности;
- b) реактивное направление инновационной деятельности;
- c) пассивное направление инновационной деятельности;
- d) правильного ответа нет;
- e) все указанное верно.

**3. Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) – это:**

- a) изменения;
- b) новации;
- c) инновации;
- d) диффузия инновации;
- e) все указанное верно

**4. Принуждение, как метод преодоления сопротивления, рекомендован в ситуациях, когда:**

- a) необходима быстрота, а инициаторы перемен обладают большой властью;
- b) у инициатора перемен нет власти, но есть четкая информация о том, что следует делать;
- c) перемены осуществляют в творческих и инициативных коллективах;
- d) идея перемен привлекательна для исполнителей;
- e) участники перемен самостоятельно приходят к необходимости осуществления перемен.

**5. К методам, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление переменам, относятся:**

- a) образование и передача информации;
- b) привлечение подчиненных к принятию решения;

- с) эмоциональная поддержка руководителя;
- d) переговоры;
- e) принуждение.

**5.1.11 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-5:**

**1. Введение термина «инновация» связано с именем:**

- a) К. Маркса;
- b) Й. Шумпетера;
- с) Л. Портера;
- d) П. Друкера.

**2. По степени новизны различают следующие виды инноваций:**

- a) продуктовая;
- b) радикальная;
- с) процессная;
- d) улучшающая;
- e) псевдоинновация.

**3. Диффузия инноваций – это:**

- a) распространение однажды освоенной инновации;
- b) углубление исследований, продвижение идеи;
- с) создание новой идеи в схемах и чертежах;
- d) введение инновации.

**4. Приобретение организацией конкурентного преимущества – это:**

- a) активное направление инновационной деятельности;
- b) реактивное направление инновационной деятельности;
- с) пассивное направление инновационной деятельности;
- d) правильного ответа нет;
- e) все указанное верно.

**5. Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) – это:**

- a) изменения;
- b) новации;
- с) инновации;
- d) диффузия инновации;
- e) все указанное верно

**5.1.12 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-7:**

**1. К методам, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление переменам, относятся:**

- a) образование и передача информации;
- b) привлечение подчиненных к принятию решения;
- с) эмоциональная поддержка руководителя;
- d) переговоры;
- e) принуждение.

**2. «Инициаторы идеи перемен» - это люди, которые:**

- a) имеют четкое представление о том, что и как следует изменить;

- b) соглашаются с целесообразностью изменений и принимают саму идею перемен;
- c) помогают персоналу внедрить перемены в практику;
- d) создают сильное сопротивление изменениям;
- e) правильного ответа нет.

**3. Непременными свойствами (признаками) инновации являются:**

- a) научно-техническая новизна;
- b) практическая применимость;
- c) экономическая полезность;
- d) правильного ответа нет;
- e) все указанное верно.

**4. Предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений - это:**

- a) участие;
- b) вовлеченность;
- c) соглашения;
- d) манипуляция;
- e) кооптация.

**5. По степени новизны различают следующие виды инноваций:**

- a) продуктовая;
- b) радикальная;
- c) процессная;
- d) улучшающая;
- e) псевдоинновация.

**Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
	96-100% правильных ответов;
	86-95% правильных ответов;
	81-85% правильных ответов;
	66-80% правильных ответов;
	56-65% правильных ответов.
	46-55% правильных ответов;
	45% и меньше правильных ответов.

**5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации**

**Шкала оценивания сформированности компетенций**

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой

	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-3

Сущность понятия управление организационными изменениями.

Характеристики обучающих организаций: особенности, типология, сравнение традиционных и обучающих организаций.

Сущность понятия сопротивления изменениям. Уровни сопротивления

Причины сопротивления переменам

Управление процессом изменения мотивацией.

#### 5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-12

Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.

Основные причины, побуждающие организации к переменам.

Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие.

Источники организационных изменений: внутренние, внешние.



Характеристика современного подхода к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление.

Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-5**

Значение организационных изменений.

Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований.

Классификация методов организационных изменений (перемен).

Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.

Метод организационный изменений развития организации, основанный на концепции научающихся организаций.

Стратегии управления сокращением организации (по С.Дж. Фримену, К.Д. Кэмерону, А.К. Мишра): сокращения рабочей силы, репроектирования, системная.

Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису).

Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное.

Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.

Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.

Структура предписанного поведения. Разновидности поведения должностных лиц.

Подкрепление и наказание – ключевые принципы процесса научения.

Нематериальное вознаграждение: вознаграждение потреблением, видимые и публичные вознаграждения, социальное вознаграждение, вознаграждение пользованием, подарки, проектирование рабочего места.

Управленческая концепция руководителя: понятие, подходы к выбору стратегий – экстенсивный, интенсивный.

Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.

### **5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-7**

Современный подход к управлению изменениями.
Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера.
Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.
Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов
Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.
Изменения, связанные с жизненным циклом организации.
Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.
Антикризисное управление изменениями.
Характеристика движущих сил преобразований в организации
Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиции агентов изменений.
Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.
Практические приемы преодоления сопротивления в организации.
Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные.
Управление изменением организационной культурой.
Факторы, обуславливающие необходимость изменения организации
Инновации в организациях: определение, виды.
Процесс и принципы нововведений.
Типы личностей по отношению к нововведениям.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина,

Оценка	Критерии оценивания
	сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Коротков Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва : Юрайт, 2023. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02315-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847101&idb=0>.
2. Спивак В. А. Управление изменениями : учебник / В. А. Спивак. - Москва : Юрайт, 2023. - 357 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03358-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840839&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум / Ю. И. Саратовцев. - Москва : Юрайт, 2023. - 409 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03111-9. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840095&idb=0>.
2. Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум / А. Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2023. -

284 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00490-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=846214&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) / Федеральная служба государственной статистики.
2. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
3. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
4. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
5. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

#### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

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

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки 38.04.01 - Экономика.

Автор(ы): Удалов Алексей Сергеевич, кандидат экономических наук, доцент  
Фролов Владислав Генрихович, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.2023, протокол № 6.