

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Выборава Любовь Алексеевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 05.10.2021

Уникальный идентификатор:

c3b3b9c625f6c1177a7c43baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Кафедра «Многофункциональная экономика и развитие территории»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.В.ДВ.03.1 Управление персоналом в условиях организационных изменений

Направление подготовки:

38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль):

Стратегическое управление персоналом организации

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти 2021 год

Рабочая учебная программа по дисциплине «Управление персоналом в условиях организационных изменений» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования магистратура по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 N 958 (зарегистрировано Министерством юстиции России 26.08.2020 N 59456).

Составитель:

к.э.н., доцент	Т.А. Журавлева
_____	_____
(ученая степень, ученое звание)	(ФИО)

РПД обсуждена на заседании кафедры «Многофункциональная экономика и развитие территории»
«22» 10 2021 г., протокол № 2

Заведующий кафедрой	к.э.н., доцент	Скорниченко Н.Н.
	_____	_____
	(уч.степень, уч.звание)	(ФИО)

Рабочая программа дисциплины утверждена в составе основной профессиональной образовательной программы решением Ученого совета от 29.06.2021 Протокол № 16 (с изменениями от 27.10.2021 Протокол №4).

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины - углубление уровня освоения обучающимися профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ПК-1. Способность осваивать и внедрять на практике современные технологии и методики работы с персоналом организации	ИПК-1.3. Участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации с учетом применения технологических инноваций	<p>Знает: Преимущества функциональной специализации каждого управленческого звена (особенно отдела по работе с персоналом).</p> <p>Умеет: Разрабатывать план карьерного роста, в условиях организационных изменений определяет направления развития человеческими ресурсами организации в целом</p> <p>Владеет: Способами развития у подчиненных способности до уровня необходимого потенциала на конкретном рабочем месте.</p>	07.003 Специалист по управлению персоналом
ПК-2. Способен осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня	ИПК-2.3. Участвует в реализации программы организационных изменений	<p>Знает: Виды организационных изменений; Как проводимые изменения учитывают потребности и интересы работников.</p> <p>Умеет: Нарращивать организационный потенциал управления, развивать возможности и желания персонала участвовать в организационных изменениях.</p> <p>Владеет: навыками реализации программ организационных изменений и желанием внедрять организационные изменения</p>	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Б.1.В.01. Профессиональный модуль)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е. (144 час.), их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	42/ 12
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	18 / 4
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24 / 8
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	75 / 123
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	75 / 123
Выполнение курсового проекта /курсовой работы	- / -
Контроль (часы на экзамен, зачет)	27 / 9
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной, заочной форм обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые (контролируемые) результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа			Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час		
	Обзорная лекция-консультация по изучению учебного курса	2				-
ПК-1: ИПК-1.3 ПК-2: ИПК-2.3.	Тема 1. Организационные изменения – как необходимость развития организации 1. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений 2. Виды изменений и их причины. 3. Особенности процесса изменений	2/0,5	-	3/0,5	10/15	<i>Устный опрос по теме/подготовка сообщений по теме/выполнение заданий</i>
	Практическое занятие № 1. Организационные изменения – как необходимость развития организации					
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений /выполнение заданий					
ПК-1: ИПК-1.3 ПК-2: ИПК-2.3.	Тема 2. Современные тенденции развития организации 1. Сущность процесса управления изменениями 2. Современный инструментарий проведения изменений 3. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации	2/0,5	-	3/1	10/15	<i>Устный опрос по теме/подготовка сообщений по теме/выполнение заданий</i>
	Практическое занятие № 2. Современные тенденции развития организации					
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений /выполнение заданий					
ПК-1: ИПК-1.3 ПК-2: ИПК-2.3.	Тема 3. Концепции организационного развития 1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации 2. Сущность и специфика стратегии изменений. Характеристика основных стратегий изменений и их общая процедура формирования 3. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений	3/0,5	-	3/1	10/15	<i>Устный опрос по теме/подготовка сообщений по теме/выполнение заданий</i>
	Практическое занятие № 3. Концепции организационного развития					
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений /выполнение заданий					
ПК-1: ИПК-1.3 ПК-2: ИПК-2.3.	Тема 4. Модели организационного развития в свете организационных изменений 1. Моделирование процесса управления изменениями. 2. Модели реализации изменений 3. Эффективность процесса управления изменениями	3/0,5	-	4/1	12/15	<i>Устный опрос по теме/подготовка сообщений по теме/выполнение заданий/ разбор</i>
	Практическое занятие № 4. Модели организационного развития в свете организационных изменений					

Планируемые (контролируемые) результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа			Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час		
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений /выполнение заданий					<i>ситуаций</i>
ПК-1: ИПК-1.3 ПК-2: ИПК-2.3.	Тема 5. Сопротивление изменениям в организациях 1. Отношение персонала организации к изменениям 2. Характеристика основных форм сопротивления изменениям 3. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления	3/0,5	-	4/2	12/24	<i>Устный опрос по теме/подготовка сообщений по теме/выполнение заданий /</i>
	Практическое занятие № 5. Сопротивление изменениям в организациях					
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений /выполнение заданий и разбор ситуаций / тестирование по темам лекционных занятий					
ПК-1: ИПК-1.3 ПК-2: ИПК-2.3.	Тема 6. Пути преодоления сопротивлений 1. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям 2. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям 3. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение	3/1,0	-	4/2	12/24	<i>Устный опрос по теме/подготовка сообщений по теме/ разбор ситуаций</i>
	Практическое занятие № 6. Пути преодоления сопротивлений					
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений /выполнение заданий и разбор ситуаций / тестирование по темам лекционных занятий					
ПК-1: ИПК-1.3 ПК-2: ИПК-2.3.	Тема 7. Управление конфликтами и стрессами. Индивидуальный стресс 1. Понятие конфликта и последствия стресса. 2. Личностные и организационные факторы стресса. Динамика стресса. 3. Управление конфликтом и стрессом.	2/0,5	-	3/0,5	9/15	<i>Устный опрос по теме/подготовка сообщений по теме</i>
	Практическое занятие № 7. Управление конфликтами и стрессами. Индивидуальный стресс					
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений /выполнение заданий и разбор ситуаций / тестирование по темам лекционных занятий					
Тестирование по темам лекционных занятий						50
ИТОГО		18/4	-	24/8	75/123	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной, заочной форм обучения

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: BigBlueButton, Zoom;
- электронные ресурсы Google, Mail, Яндекс

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала. Возможно ведение конспекта лекций в виде интеллект-карт.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на практических занятиях семинарского типа

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий

является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: решение заданий при изучении тем 2-5 и ситуаций по теме 4, 6.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.

2. Решение практических ситуаций и задач

Подготовка сообщений

3. Работу с ресурсами Интернет

4. Решение практических ситуаций в виде ситуаций, кейсов, заданий, разрешения разноуровневых вопросов.

5. Изучение практических материалов деятельности по конкретным предприятиям.

6. Подготовку к тестированию по темам курса

7. Подготовку к промежуточной аттестации по курсу

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература:

1. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие [для магистрантов по направлению подгот. "Менеджмент"] / А. П. Балашов. - Документ read. - Москва : Вуз. учеб. [и др.], 2019. - 299 с. - Терминол. слов. - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=355267> (дата обращения: 25.12.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100357-2. - Текст : электронный.
2. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании : монография / В. Н. Верхоглазенко. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 206 с. - (Научная мысль). - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=941082> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101065-5. - Текст : электронный.
3. Вдовина, О. А. Стратегия кадрового менеджмента : учеб. пособие по направлению подгот. 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / О. А. Вдовина, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина ; под общ. ред. С. Д. Резника ; Пензен. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 167 с. - (Высшее образование - Магистратура). - Глоссарий. - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=347716> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-105874-9. - Текст : электронный.
4. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учеб. для студентов, обучающихся в магистратуре по упр. специальностям / А. Т. Зуб. - Документ read. - Москва : Форум [и др.], 2019. - 383 с. - URL: <https://znanium.com/read?id=367315> (дата обращения: 10.12.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8199-0631-6. - 978-5-16-011027-1. - 978-5-16-103086-8. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

5. Блинов, А. О. Управление изменениями : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2020. - 304 с. : табл. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.com/read?id=358267> (дата обращения: 29.12.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст : электронный.
6. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. В. Кожевина ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., испр. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 303 с. : ил., табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=354779> (дата обращения: 10.12.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-009813-5. - 978-5-16-101261-1. - Текст : электронный.

7. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРП / М. М. Панов. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 255 с. - (Просто, кратко, быстро). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=336410> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100831-7. - Текст : электронный.

8. Петрова, Ю. А. 10 критериев оценки персонала / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 158 с. : ил., табл. - (Вершина успеха). - ISBN 978-5-222-20049-0 : 110-00. - Текст : непосредственный.

5.2 Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 09.02.2021). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. ГАРАНТ.RU : информ. – правовой портал : [сайт] / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – Москва, 1990 - . - URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 09.02.2021). - Текст : электронный.

3. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 09.02.2021). - Текст : электронный.

4. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 09.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 09.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

6. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 09.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства.

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows 7	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office Professional Plus	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	Консультант Плюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

компьютерные классы университета;

библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС). Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;

формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;

проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети "Интернет".

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	
			70-85,9	«хорошо» / 4	
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки,

неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы и критерии текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр.точку	Макс. возм. кол-во баллов
Устные ответы на вопросы/подготовка сообщений по теме	7	2	14
Решений ситуаций/ выполнение заданий	11	3	33
Тестирование по темам лекционных занятий	1	33	33
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах и т.п.)	1	20	20
		Итого по дисциплине	100 баллов

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Примерные темы вопросов и сообщений для выступления на практических (семинарских) занятиях

Практическое занятие 1. Организационные изменения – как необходимость развития организации

Ответьте на вопросы:

1. Организационное развитие, как инструмент эволюционных управляемых изменений
2. Виды изменений и их причины.
3. Особенности процесса изменений

Подготовить сообщения на темы:

1. Организация как субъект организационного поведения при проведении организационных изменений. Взаимозависимость типовых производственных и управленческих проблем предприятий.
2. Основные направления исследований, связанных с теоретическим описанием функционирования и развития предприятия. Организационная диагностика и организационные патологии. Восприимчивость перемен.

Практическое занятие 2. Современные тенденции развития организации

Ответьте на вопросы:

1. Сущность процесса управления изменениями
2. Современный инструментарий проведения изменений
3. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации

Подготовить сообщения на темы:

1. Основные этапы развития команды стратегических изменений
2. Реинжиниринг бизнес-процессов-инструмент кардинальных преобразований в организации

Задание 1.

Практическое занятие 3. Концепции организационного развития

Ответьте на вопросы:

1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации
2. Сущность и специфика стратегии изменений. Характеристика основных стратегий изменений и их общая процедура формирования
3. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений

Подготовить сообщения на темы:

1. Основные положения концепции организационного развития. Подходы к определению организационного развития.
2. Критерии для классификации моделей организационного развития. Модели организационного развития. Теория Е и Теория О организационного развития.

Задания: 2 - 4.

Практическое занятие 4. Модели организационного развития в свете организационных изменений

Ответьте на вопросы:

1. Моделирование процесса управления изменениями.
2. Модели реализации изменений

3. Эффективность процесса управления изменениями

Подготовить сообщения на темы:

1. Организационная культура и ее типы. Модели культуры по Дилу и Кеннеди. Типы организационных культур по Чарльзу Хэнди.
2. «Калейдоскоп изменений». Варианты проектирования организационных изменений.

Задания: 5 - 7.

Ситуация 1.

Практическое занятие 5. Сопротивление изменениям в организациях

Ответьте на вопросы:

1. Отношение персонала организации к изменениям
2. Характеристика основных форм сопротивления изменениям
3. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления

Подготовить сообщения на темы:

1. Многоступенчатая модель реакции на изменения Клюблер-Росс. Модель Вайсборда.
2. «Кривая перемен» Дж. Д. Дак. Классификация характеристик эволюционных и революционных изменений в организациях.

Задания.

Практическое занятие 6. Пути преодоления сопротивлений

Ответьте на вопросы:

1. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям
2. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям
3. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение

Подготовить сообщения на темы:

1. Факторы преодоления сопротивления по Хьюзу. Методы преодоления сопротивления переменам.
2. Условия преодоления сопротивления по Коттеру, Кантеру и др. Модель успешного управления организационными изменениями по Грейнеру.

Ситуации: 2 - 3.

Практическое занятие 7. Управление конфликтами и стрессами. Индивидуальный стресс

Ответьте на вопросы:

1. Понятие конфликта и последствия стресса.
2. Личностные и организационные факторы стресса. Динамика стресса.
3. Управление конфликтом и стрессом.

Подготовить сообщения на темы:

1. Психические механизмы отражения. Меры формирования позитивного отношения к переменам. Психологическая готовность к переменам.
2. Отклоняющееся поведение. Влияние изменений на поведение личности.

Примерные варианты заданий и ситуаций

Задание 1.

По каждому приведенному ниже утверждению выберите вариант ответа, который отражает ваше мнение.

Утверждение	В целом согласен	В целом не согласен
1. Высоко ценю стабильность в работе	А	Б
2. Предпочитаю работать в организации, в которой все предсказуемо	А	Б
3. Лучшей работой для меня является та, где будущее	А	Б

неопределенно		
4. Хотел бы работать в каком-либо государственном органе	А	Б
5. Любые правила, политика и процедуры меня раздражают	А	Б
6. Хотел бы работать в компании со штатом в 85 тыс. служащих и офисами по стране	А	Б
7. Собственный бизнес рискованнее, чем мне хотелось бы	А	Б
8. Перед поступлением на работу я стараюсь получить точную информацию о своих будущих должностных обязанностях	А	Б
9. Предпочел бы статус «свободного художника» работе клерка	А	Б
10. При назначении зарплаты и продвижении по службе необходимо учитывать не только качество работы, но и стаж	А	Б
11. Испытал бы чувство гордости, работая в самой большой и преуспевающей компании в той или иной отрасли	А	Б
12. Имея возможность выбора, я предпочел бы получать меньше, работая в должности вице-президента небольшой фирмы, чем получать больше, работая заместителем руководителя отдела в большой компании	А	Б
13. Расценил бы ношение значка служащего с номером как деградацию	А	Б
14. Место парковки автомобилей на стоянке компании должны распределяться с учетом должности работников	А	Б
15. Если бухгалтер работает в крупной организации, он не может быть профессионалом	А	Б
16. Перед поступлением на работу (при возможности выбора) я хотел бы убедиться, что компания предлагает хорошую социальную и медицинскую страховку	А	Б
17. С моей точки зрения, ни одна компания не сможет добиться успеха, если не разработает четкого кодекса правил и процедур	А	Б
18. Нормированные рабочие часы и отпуск для меня важнее, чем «острые ощущения», которые получает «свободный художник»	А	Б
19. Уважение к человеку определяется тем, какую должность он занимает	А	Б
20. Правила придуманы, чтобы их нарушать	А	Б

Подсчитайте сумму баллов, присвоив себе один балл за ответ, соответствующий ключу.

Ключ

1а, 2а, 3б, 4а, 5б, 6а, 7а, 8а, 9б, 10а, 11а, 12б, 13б, 14а, 15б, 16а, 17а, 18а, 19а, 20б.

Если в результате вы набрали больше 15 баллов, значит, вы будете отлично чувствовать себя, работая в организации бюрократического типа.

Если вы набрали меньше 5 баллов, то в бюрократической компании, особенно очень большой, вам работать не стоит.

Задание 2. Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рис.

		Потенциал изменения	
		низкий	высокий
Тип процесса изменения	Медленное – простое изменение	1. Структурированная стратегия	2. Поэтапная стратегия
	Быстрое – простое изменение	3. Безотлагательная стратегия	
	Быстрое – сложное изменение		4. Комплексная стратегия

Рис. Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения

Задание: В зависимости от потенциала изменения и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере конкретной организации. Дайте их подробное описание.

Задание 3. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рис.). Однако комбинация «медленное–сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение	X	

Рис. Типология процессов изменения

Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу.

Задание 4.

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь:

- Организация
- Система
- Изменение
- Формализованность
- Специализация
- Размер организации
- Внешняя среда
- Культура организации
- Специализация
- Иерархия власти
- Развитие
- Кризис
- Рост
- Технология
- Структурные характеристики организации
- Индивидуальное предпочтение
- Контекстные характеристики организации

Задание 5.

Приведены основные проблемы компании, которые препятствуют эффективному функционированию и достижению основных целей:

- 1) громоздкий документооборот;
- 2) несвоевременная оплата счетов;
- 3) несвоевременное выполнение заказа;
- 4) неточное планирование (нет аналитика);
- 5) дефицит ресурсов (информация, люди, финансы);
- 6) дефицит складских помещений;
- 7) недостаточно квалифицированного технического персонала;
- 8) отсутствие взаимодействия подразделений;
- 9) давление конкурентов;
- 10) низкая культура производства.

Проанализируйте и распределите проблемы, заполнив таблицу

	Срочные	Несрочные
Неважные		
Важные		

Задание 6.

В графе 2 таблицы дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

Задание 7.

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения

Таблица - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.

Задание 8. В таблице представлены типы негативного отношения к изменениям. Предложить способы преодоления негативности, продолжив таблицу.

Таблица - Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p align="center"><u>Рациональный</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – непонимание деталей плана; – уверенность в том, что перемены не являются необходимыми; – неверие в планируемую эффективность перемен; – ожидание негативных последствий. 	<ul style="list-style-type: none"> – объяснить план более ясно и подробно
<p align="center"><u>Личный</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – страх потери работы; – беспокойство по поводу будущего; – обида, на получаемую в ходе перемен критику; – страх; – вмешательства со стороны руководства. 	<ul style="list-style-type: none"> – представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<p align="center"><u>Эмоциональный</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – общая склонность к активному ил пассивному сопротивлению любым переменам; – недостаток вовлеченности; – адаптация к инициативам; – недоверие к мотивам, вызвавшим перемены; – шок. 	<ul style="list-style-type: none"> – показать на примерах, почему старые способы больше не работают

Ситуация 1.

Ниже приведены типологические характеристики людей, которые работают в коллективе абстрактной организации.

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 случилось...»; «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. Сослуживцы 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 невнимание. 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.

Ситуация 2. Руководство японской компании «Омрон Татеиси» 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 к ситуации:

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?

Ситуация 3.

В первые годы перестройки руководство известного во всем мире российского машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров

Сейчас на предприятии работает менее 3 % прошедших обучение. Показательно при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента. Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, – все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы отечественной промышленности, ну и те не многие счастливы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с АВВ совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо». Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как Вы оцениваете эффективность обучения работников НМЗ?
2. Можно ли рассматривать данную ситуацию как создание существенной «добавленной стоимости» для общества?
3. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?
4. Имеются ли на НМЗ предпосылки для создания самообучающейся организации и какие?

Темы для самостоятельного изучения:

1. Теория хаоса. Положительное и отрицательное подкрепление. Движение как изменение. Парадокс возникновения нового.
2. Личность как субъект организационного поведения. Классификация типов личности. Типология Гиппократ, Кречмера, Павлова и Шелдона.
3. Типология личностей Хейманса-Ле Сена и Майерс-Бриггс.
4. Внутренняя и внешняя структура личности. Ролевое поведение. Ролевая неопределенность и ролевые конфликты.
5. Командная работа. Основные параметры команды. Характерные черты высокоэффективной и неэффективной команды.
6. Модель изменений К. Левина (побуждающие и ограничивающие силы). Модели Э. Шайна и Мак-Кинси «7S».
7. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
8. Подход к управлению изменениями Дж. Коттера.
9. «Айсберг управления изменениями» Кругера. Модель согласования Надлера-Ташмена.
10. Обучающая модель Хайета ADKAR. Проектный подход Балоча- Баттена. Формула изменений Бекхарда – Харриса.
11. Модель «Управление переходом» Бриджеса. Модель И.У. Карнала. Теория Е и теория О организационных изменений Бира и Нориа.
12. Модель индивидуального и организационного изменения У. Бер- ком и Дж. Литвином. Модель Вирджинии Сатир.
13. Модели Л. Грейнера и И. Адизеса. 39. Модели преобразований Ф. Келли и Дж. Гуияра.
14. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Методы и средства, используемые в реинжиниринге.

15. Основные принципиальные задачи концепции реструктуризации. Масштабы, виды и формы реструктуризации организаций.
16. Теория Бейтсона. Определение и основные признаки
17. Основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту).
18. Модель «постепенного наращивания». Модель управления изменениями «EASIER».
19. Модель Бекхарда и модель Тюрли.
20. Методы мониторинга и контроля изменений. Модель Хайнингса, иллюстрирующая где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением.

Самостоятельное изучение литературы, подготовка к промежуточной аттестации (прохождение теста самопроверки)

Тест для самопроверки по дисциплине размещен в электронной информационно-образовательной среде университета <http://sdo.tolgas.ru/> в свободном для студентов доступе. Студенты могут пройти тест самопроверки в ходе подготовки к промежуточной аттестации (дифференцированный зачет). Фонд тестовых заданий для самопроверки включает 30 заданий. Время тестирования 10 мин. Количество попыток - 3. Количество заданий в попытке - 10.

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ по дисциплине

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования). Устно-письменная форма по билетам предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности

Перечень вопросов и заданий для подготовки к экзамену (ПК-1: ИПК-1.3, ПК-2: ИПК-2.3)

1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации
2. Виды изменений и их причины
3. Особенности процесса изменений
4. Модели реализации изменений
5. Сущность процесса управления изменениями
6. Моделирование процесса управления изменениями
7. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации
8. Эффективность процесса управления изменениями
9. Сущность и специфика стратегии изменений
10. Характеристика основных стратегий изменений
11. Общая процедура формирования стратегии изменений
12. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений
13. Сущность и принципы создания команд
14. Эффективность работы команды
15. Лидер команды стратегических изменений
16. Основные этапы развития команды стратегических изменений
17. Отношение персонала организации к изменениям
18. Характеристика основных форм сопротивления изменениям
19. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления
20. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям
21. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям

22. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение
23. Современный инструментарий проведения изменений
24. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент кардинальных преобразований в организации
25. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений
26. Управление знаниями и организационным обучением

Примерный тест для итогового тестирования (ПК-1: ИПК-1.3, ПК-2: ИПК-2.3)

1. Изменения

- :обязательно происходят во всех организациях без исключения
- :стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- :должны происходить только в кризисных организациях
- :не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

2. Типология видов организационных изменений

- :не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- :имеет практическое и теоретическое значение
- :представляет интерес для студентов
- :представляет интерес для ученых

3. Цель изменений

- :сократить персонал
- :устранить недостатки во внутренней среде организации
- :изменить выпускаемые продукты и структуру
- :устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- :низкий профессионализм персонала
- :внешние и внутренние
- :внешние, внутренние, психологические
- :логические, социологические, психологические

5. Основные уровни организационных изменений

- :индивидуальный, групповой, системный
- :внешний и внутренний
- :логический, социологический, психологический
- :закрытый и открытый

6. Правила (принципы) проведения изменений

- :обоснованы специалистами по управлению изменениями
- :в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- :организация формулирует самостоятельно
- :невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

7. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена

- :Коттером
- :Грейнером
- :Мильнером
- :Левином

8. Модель Кемерон и Грина

- :делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- :акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации

- :описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
 - :расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
9. Знание моделей процесса организационных изменений
- :представляет интерес для ученых
 - :не имеет смысла при планировании изменений
 - :представляет интерес для студентов
 - :имеет практическое и теоретическое значение
10. Модели процесса организационных изменений
- :противоречат друг другу
 - :должны одновременно использоваться при проведении изменений
 - :могут иметь разное количество этапов
11. Модель Коттера
- :делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
 - :расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
 - :акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
 - :описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
12. Модель процесса организационных изменений
- :набор математических формул
 - :упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
 - :описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
 - :в практике управления изменениями не используется
13. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации
- :невозможно воспользоваться тестами
 - +можно воспользоваться различными тестами
14. «Алмаз» Левитта
- :описывает основные этапы проведения изменений
 - :показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
 - :описывает текущее состояние и основные направления изменений
 - :описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
15. Для проведения изменений в организации требуется
- :желание руководства
 - :наличие проблем
 - :наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
16. Реинжиниринг – это ...
- : формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации
 - : переход на новый уровень технологического развития и смена рынков
 - : фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов
 - : коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности
17. Решающий фактор успеха реинжиниринга:
- : тщательность разработки плана реинжиниринга
 - : технологическая подготовка производства
 - : стремительность его претворения в жизнь
 - : переобучение персонала к работе в новых условиях

18. Реинжиниринг позволяет добиться резкого улучшения таких показателей, как ...

- : затраты, качество, сервис и время
- : производительность, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность
- : наукоемкость, фондоотдача, фондоемкость, эффективность
- : дисциплина, технический уровень, качество, конкурентоспособность

19. Специфика реинжиниринга состоит в том, что ...

- : в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов
- : технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть
- : организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру
- : узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы

20. Авторы концепции реинжиниринга

- : М.Хаммер и Д.Чампи
- : Р.Салмон и Д.Голдсмит
- : Н.Абдикеев и Т.Данько
- : А.Маслоу и МакКлелланд

21. Бизнес-процесс – это ...

- : совокупность действий по выпуску продукции
- : процесс реализации продукции на рынке
- : создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции
- : создание в рамках предприятия ценности для потребителя

22. Реинжиниринг бизнес-процессов выполняется:

- : с определенной периодичностью
- : в связи с необходимостью проведения стратегических изменений
- : непрерывно

23. Отметьте два выхода из эмоционального конфликта:

- : разъединение оппонентов;
- : перестройка оппонентов, изменяющая их мотивы;
- : достижение своего интереса;
- : стремление к взаимному дополнению интересов.

24. «Замораживание» конфликта - его приостановка:

- : не изменяет объективной ситуации;
- : ведет к разрешению конфликта;
- : устраняет конфликт;
- : не ведет к разрешению конфликта.

25. Структурные перемены не инициируются:

- : извне-вовнутрь;
- : сверху-вниз;
- : снизу-вверх;
- : справа-налево.

26. Жизненный цикл организации представляет собой

- : период стабильного и эффективного функционирования организации;
- : период от момента образования до ликвидации (реорганизации) организации;
- : период роста потенциала организации.

27. Стратегия ... заключается в накоплении организацией разнообразных ресурсов

- : автономии
- : ужесточения контроля
- : экспансии
- : взаимной диффузии

28. Проектирование организаций подразумевает

- : процесс создания прообраза будущей организации
- : подбор персонала для создаваемой организации

- :проектирование служебных помещений организации
- :схематичное изображение организационной структуры управления

29. Команда – это

- :способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников
- :небольшая организационная ячейка или подразделение
- :организационная единица, входящая в состав более крупной организации
- :отдел, занимающийся непосредственной организацией производственного процесса

30. Один из этапов развития команды, который присущ только ей

- :функционирование
- :нормирование деятельности
- :адаптация
- :группирование

- :кооперация
- :реформирование

31. Конфликт – это

- :управление персоналом
- :столкновение интересов
- :последствие стрессов
- :принуждение к выполнению
- :все ответы верны

32. Управление конфликтом - это

- :выяснение сути конфликта
- :устранение причин конфликта
- :минимизация причин конфликта
- :коррекция поведения участников
- :все ответы верны

33. Стратегия «конфликта» означает

- :средства и приемы для достижения цели
- :общий план ведения конфликта
- :временные и пространственные характеристики
- :эмоциональное отношение к происходящему
- :все ответы верны

34. «Компромиссная» стратегия поведения менеджера характеризуется

- :балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне.
- :приоритетом интересов соперника
- :приоритетом только собственных интересов
- :сосредоточением внимания на иерархической вертикале начальник-подчиненный
- :все ответы верны

35. «Уклонение» от конфликта позволяет

- :оценить преимущества конфликтантов
- :проанализировать слабые стороны конфликтующих сторон
- :прийти в нормальное эмоциональное состояние
- :не нарушить межличностные отношения противоборствующих сторон
- :все ответы верны

36. Что такое риск

- :риск - возможная потеря
- :вероятность дополнительных расходов или неполучения доходов
- :риск - потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения

37. Создание системы управления риском в организации предполагает

- :создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений
- :лимитирование риска

- :выделение специального подразделения или работника, занимающегося управлением рисками
- 38. Как достичь устойчивой области сбыта товаров исходя из кривой жизненного цикла
 - :участием на всех этапах жизненного цикла новых изделий
 - :увеличением этапов «зрелость» и «насыщение»
 - :предотвращением этапов «спад» и «крах»
- 39. Какое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное
 - :это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие
 - :это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления
 - :это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления
- 40. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий
 - :управление по целям, управление по результатам
 - :управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях
 - :мягкое управление, жесткое управление
- 41. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям
 - :условия определенности
 - :условия риска
 - :условия неопределенности
 - :условия риска и неопределенности
 - :ни одно из перечисленных условий
- 42. Какую ответственность принимает на себя лицо, принимающее решение
 - :юридическую, моральную
 - :дисциплинарную, административную
 - :материальную, государственную
- 43. Оценка экономической эффективности изменений по конечным результатам основана на
 - :расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части
 - :использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство
 - :оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты
- 44. Двойственность поведения в организации задается двумя базовыми факторами
 - :социально-политической и экономической ситуацией в стране
 - :личными интересами работника и интересами организации
 - :социально-демографическими и индивидуально-психологическими особенностями личности
- 45. Предметом управленческого труда в условиях организационных изменений является
 - :о состоянии управленческого звена организации
 - :о способах и методах руководства
 - :информация о состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии
 - :о сотрудниках организации и результатах их труда
 - :о критериях принятия решения руководителем

Полный фон оценочных средств для проведения промежуточной аттестации размещен в банке вопросов электронного учебного курса дисциплины в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>, а также хранится в бумажном и (или) электронном виде на кафедре-разработчике.