

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 24.09.2024 11:40:28  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6

Приложение 6  
к основной профессиональной образовательной программе  
направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы Менеджмент  
организации

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**

Кафедра корпоративного и государственного управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

по дисциплине **Б1.В.02 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент организации**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

**Год начала подготовки: 2024**

**Краснодар – 2023 г.**

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова А.А. Скоморощенко

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры корпоративного и  
государственного управления  
протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Управление изменениями»

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
<p><b>ПК-3 Тактическое управление процессами организации производства</b></p> <p><b>ПК-4 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала</b></p>	<p>ПК-3.2 Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест</p> <p>ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами</p>	<p>ПК-3.2. 3-1. Знает стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации</p> <p>ПК-3.2. У-1. Умеет распределять и контролировать <b>использование производственных ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта</b></p> <p>ПК-4.1. 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</p> <p>ПК-4.1. 3-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности).</p> <p>ПК-4.1. У-1. Умеет определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;</p> <p>ПК-4.1. У-2. Умеет пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом</p>	<p>Тема 1. Теория изменения: основные понятия изменений</p> <p>Тема 2. Структура изменений</p> <p>Тема 3. Принятие решений в организациях</p> <p>Тема 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике</p> <p>Тема 5. Преодоление сопротивления изменениям</p> <p>Тема 6. Формирование команд и проведение изменений</p> <p>Тема 7. Техно структурные интервенции</p>

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

### *Вопросы для групповой дискуссии* по Теме 1. Теория изменения: основные понятия изменений

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

1. Сущность модели «Большой тройки»?
2. Современные тенденции развития организаций
3. Типология организационных изменений
4. Сущность организационных изменений.
5. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием

#### **Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

### *Вопросы для групповой дискуссии* по Тема 2. Структура изменений

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

.Сопротивления изменениям, их причины.

1. Позитивная и негативная реакция на изменения.
2. Пять ключевых принципов в модели «Сопротивление изменениям».
3. Вовлеченность в процесс изменений.
4. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.

- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

***Вопросы для групповой дискуссии***  
**по Тема 3. Принятие решений в организациях**

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

1. Каковы основные причины сопротивления изменения?
2. На каких уровнях можно встретить сопротивление?
3. С чем связана различная оценка последствий осуществления стратегии?
4. Какие методы преодоления сопротивления изменениям существуют?
5. В чем заключается подход на основе теории управления?

**Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

***Вопросы для групповой дискуссии***  
**по Теме 4. Фазы и стратегия изменений и отечественной практике**

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

1. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
2. Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
3. Соотношение объективных и субъективных, активных и пассивных факторов в реализации изменений.
4. Психологические приемы, способствующие внедрению изменений
5. Методы внедрения комплексной программы проведения изменений в организации

**Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.

- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

***Вопросы для групповой дискуссии***  
**по Теме 5. Преодоление сопротивления изменениям**

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

1. Значение эмоционального лидерства в условиях реализации изменений.
2. Факторы и направления организационного развития.
3. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
4. Влияние размера организации на сопротивление изменениям
5. Личностные факторы, определяющие сопротивление изменениям

**Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

***Вопросы для групповой дискуссии***  
**по Теме 6 Формирование команд и проведение изменений**

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

1. Глобальная система научения как продукт новой философии корпоративного бизнеса
2. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур
3. Особенности мотивации персонала в условиях преобразований.
4. Особенности стимулирования персонала в условиях преобразований.
5. Техника вдохновения персонала на действия по реализации изменений.

**Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.

- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

### **Вопросы для групповой дискуссии по Теме 7. Техно структурные интервенции**

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

1. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
2. Управление изменениями как целостная проблема.
3. Изменения организации как изменение сознания сотрудников.
4. Сущность конфликтов и принципы управления конфликтной ситуацией при реализации изменений.
5. Ребрендинг как проект изменений позиции предприятия на рынке.

**Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

**Задания для текущего контроля**

### **Комплект заданий для контрольной работы по Теме 5. Преодоление сопротивления изменениям**

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

- Задание 1. Связь стратегии управления изменениями в организации с общей стратегией организации.
- Задание 2. Алгоритм разработки стратегии управления изменениями в организации.

**Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 3 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

**Комплект заданий для контрольной работы**  
по теме «Преодоление сопротивления изменениям»

**Индикаторы достижения:** ПК-1.2, ПК-4.1

*Контрольная работа для студентов очной формы обучения*

Для студентов очной формы обучения состоит из небольшого количества разных по сложности вопросов. Занимает 30-45 мин. времени учебного занятия с разбором неправильных ответов на следующем занятии.

Контрольная работа носит характер фронтальной проверки знаний всех студентов по определенным разделам дисциплины «Управление изменениями». Содержание работ анализируется преподавателем на очередном занятии, что вызывает всегда обостренный интерес студентов и активизирует их последующую подготовку к семинарским занятиям. После ее написания учебное занятие продолжается обычным порядком.

Вариант 1

1. Общее понятие изменения: спланированные изменения, характер организации, трансформация.
2. Природа изменений.
3. Вовлеченность в процесс изменений.

Вариант 2

1. Современное понятие «управление изменениями»
2. Процесс изменений
3. Цикличность изменений.

**Критерии оценки (в баллах):**

- 10 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 7 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 4 балла выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.



## Задания для творческого рейтинга

### Темы индивидуальных и/или групповых проектов

#### Индикаторы достижения: ПК-1.2, ПК-4.1

1. Особенности изменений в условиях цифровой экономики.
2. Проблемы развития изменений организации малого бизнеса.
3. Влияние инвестиций в здравоохранение на формирование изменений.
4. Социальные медиа как инновационный инструмент управления изменениями.
5. Диагностика состояния изменений организации.

#### Критерии оценки (в баллах):

- 20 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами; умении доказывать свою позицию.
- 12 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе; умении оперировать специальными терминами.
- 6 баллов выставляется обучающемуся, при правильном, полном и логично построенном ответе с несущественными ошибками. Ошибки при ответе могут быть отредактированы постановкой дополнительного вопроса или решением ситуационной задачи по теме.
- 2 балла выставляется обучающемуся, если в полном и логичном ответе: имеются негрубые ошибки или неточности; делаются не вполне законченные выводы или обобщения.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, при ответе на вопрос с грубыми ошибками; неумении оперировать специальной терминологией; неумении приводить примеры практического использования научных знаний.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### Структура зачетного задания

#### ЗАЧЕТНОЕ ЗАДАНИЕ № \_\_

#### По дисциплине «Управление изменениями»

1.	Вопрос 1.
2.	Вопрос 2.
3.	Практическое задание.

### Задания, включаемые в зачетное задание

#### Перечень вопросов к зачету:

1. Понятие изменений. Фазы и стратегия изменений.
2. Идеологические предпосылки преобразований в организации
3. Общее понятие изменения: спланированные изменения, характер организации, трансформация
4. Современное понятие «управление изменениями». Силы делового поведения
5. Модель «большой тройки» Дарила Коннера
6. Роли участников процесса изменений согласно модели «большой тройки»
7. Модель Дарила Коннера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей

8. Характеристика природы изменений
9. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру
10. Роли участников изменений: спонсор, агент, целевая группа адвокат
11. Модель «сопротивление изменениям» Дарила Коннера
12. Стадии вовлечения в процесс изменений
13. Подход к принятию решений на основе теории управления
14. Модель «принятия решений» Карнеги
15. Модель инкрементального процесса принятия решений Тенри Минцберга
16. Принятие решений при помощи модели «мусорного ящика»
17. Реализация стратегий и управление организационными изменениями
18. Общая характеристика модели жизненного цикла Л. Грейнера
19. Диагностика ситуации изменения и потенциального сопротивления
20. Сущность и формы сопротивлений изменениям
21. Причины возникновения сопротивлений
22. Способы преодоления сопротивлений
23. Методы преодоления сопротивления изменениям
24. Принципы создания команд
25. Условия создания команды и повышение эффективности ее работы
26. Командные роли и их характеристика
27. Командные роли и их характеристика
28. Методика локальных системных интервенций
29. Управление организационными изменениями в специальных случаях (кризисные меры, угрозы)
30. Управление сложными изменениями на основе организационного развития
31. Управление изменениями на основе реинжиниринга сложных процессов
32. Мотивация организационных изменений
33. Психологические причины сопротивления изменениям
34. Обучение, инструктирование и рекомендации в процессе реализации изменений
35. Организационные формы проведения изменений
36. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений
37. Навязанные изменения
38. Реализация стратегий и управление организационными изменениями
39. Общая характеристика модели жизненного цикла Л. Грейнера
40. Диагностика ситуации изменения и потенциального сопротивления
41. Сущность и формы сопротивлений изменениям
42. Причины возникновения сопротивлений
43. Способы преодоления сопротивлений
44. Методы преодоления сопротивления изменениям
45. Модель «большой тройки» Дарила Коннера
46. Роли участников процесса изменений согласно модели «большой тройки»
47. Модель Дарила Коннера: ключевая модель стойкости и семь поддерживающих моделей
48. Характеристика природы изменений
49. Факторы и параметры, влияющие на организационную структуру
50. Роли участников изменений: спонсор, агент, целевая группа адвокат

### **Практические задания к зачету**

1. Рассмотрите ключевые различия между большими и малыми организациями. Почему большие организации обычно более формализованы?
2. Примените концепции жизненного цикла к организации, с которой вы хорошо знакомы. В какой стадии жизненного цикла находится эта организация согласно моделям Л. Грейнера и И. Адизеса? Как эта организация справлялась или борется сейчас с кризисами перехода?

3. Проведите самостоятельный сравнительный анализ двух моделей жизненного цикла организации. В чем их сходство и различия?
4. Примените классификацию организационных патологий к знакомой компании. Как можно преодолеть эти проблемы?
5. Кто был лучшим менеджером, Форд или Слоун? Почему?
6. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Ford Motor» и «General motors»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Ford Motor»?
7. Какова важнейшая причина поражения Г. Форда?
8. Ситуационная задача

Используя модель Надлера-Ташмена, опишите определенную проблему в Вашей организации, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы - могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения? Определив необходимость изменений в связанных ключевых областях, необходимо возможно точнее диагностировать источники возможного сопротивления и адекватные стратегии их нейтрализации.

#### 9. Ситуационная задача

Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную проблемную ситуацию в Вашей организации. Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?

*Поэтапный процесс проведения организационных изменений и преодоление потенциального сопротивления персонала.*

Рассмотренные методы анализа и диагностики отношения персонала к предлагаемым изменениям, применяются на разных этапах подготовки и проведения изменений. Действительно проведение изменений требует реализации определенной последовательности мероприятий.

#### 10. Ситуационная задача

На основе алгоритма Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения в Вашей организации. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть итерационный алгоритм проведения изменений?

Критерии успешности изменений следует формулировать еще на этапе планирования изменений и пересматривать их всякий раз при получении новой дополнительной информации, существенно влияющей на оценку ситуации. Оценка успешности изменений проводится многократно при реализации ключевых мероприятий плана изменений.

#### 11. Ситуационная задача

На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите локальное изменение в Вашей организации. Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение?

#### 12. Ситуационная задача

Подумайте, в каких случаях целесообразно применять "специальные методики

изменений"? Между отдельными подходами к проведению изменений нет четких границ. Так методика Куинна использует последовательность локальных системных интервенций. Обдумайте, как в случае с Вашей реальной ситуацией изменения можно применить известные Вам подходы к его реализации.

#### 13. Ситуационная задача

Рассмотрите известную Вам ситуацию изменения, требующую применения методики организационного развития и, используя материалы курса оцените текущее и целевое состояния организации. С помощью матрицы Пью, определите адекватный способ реализации изменений. В чем Вы видите преимущества и недостатки методики Организационного развития?

#### 14. Ситуационная задача

На основе подхода реинжиниринга и «алмазной модели Хаммера» проанализируйте конкретный ключевой процесс Вашей организации. Для этого можно использовать схему последовательности действий или любые методы описания процессов.

15. Изучить модели жизненного цикла организаций. Привести пример организации, с которой имели место в последнее время, и описать на каком этапе жизненного цикла находится данная организация.

16. Дайте характеристику организации, назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом. Сформулируйте стратегию развития для организации.

17. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?

18. Приведите примеры не соответствующих и даже противоречащих стратегическим целям изменений в организации.

19. Продолжить сравнительную характеристику организаций, представленную в таблице  
Различия между большими и малыми организациями

Большие организации	Малые организации
1. Экономия на масштабах	1. Гибкость, быстрая реакция
2. Глобальный охват рынков	2. Региональный охват рынков
3. Сложная структура	3. Простая структура
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
...	...

20. Изучив модели развития организаций представить их различия, продолжив таблицу  
Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель (представляет 10 стадий развития)	1. Незавершенная модель (стадий может быть бесконечное множество)
2.	2.
3.	3.
4.	4.

21. На примере конкретной малой (или большой) организации раскройте особенности ее управления по следующим характеристикам: тип рынка, стиль управления, личность менеджера в управлении, тип менеджмента, характеристика организационной структуры, процедуры (модель) принятия управленческих решений. Назовите основные недостатки управления этой организацией.

## 22. Организационные патологии

Изучив организационные патологии, приведите примеры:

1.патологии в строении организации;

2.патологии в организационных отношениях;

3.патологии в управленческих решениях.

23. Примените классификацию организационных патологий к конкретной организации. Как можно преодолеть обнаруженные патологии?

24.Какие принципы построения организационной структуры были нарушены в конкретной организации, если возникли патологии в организационной структуре организации?

25.Приведите примеры, когда конфликты в организации не являются патологией, а носят конструктивный характер?

26.Какие изменения следует провести в системе управления, чтобы устранить немотивирующий стиль управления и его последствия?

27.Каковы основные характеристики подходов к анализу процесса развития?

28.Перечислите основные переменные подхода к организационному развитию (по Р. Лайкерту).

29.Современные тенденции развития организации и мероприятия по организационному развитию.

30.Каковы основные этические проблемы организационного развития?

31.Определите место и значение этапа инициирования перемен в процессе управления изменениями.

32.Раскройте сущность способов стимулирования поиска новых идей, стимулирования творчества, новаторства и проявления инициативы.

33.В чем смысл отстаивания идеи, доведение ее до стадии внедрения.

34.Как часто могут происходить изменения в организациях?

35.Дайте определение метода организационного развития

36.Объясните смысл метода номинальной группы.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«зачтено»	ПК-3.2 Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест	ПК-3.2. 3-1. Знает стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации ПК-3.2. У-1. Умеет распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации  <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания	Продвинутый
		ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	ПК-4.1. 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; ПК-4.1. 3-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). ПК-4.1. У-1. Умеет определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; ПК-4.1. У-2. Умеет пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом;	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; <b>Знает</b> определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала. <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом; <b>Умеет</b> осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов)	

70 – 84 баллов	«зачтено»	<p>ПК-3.2 Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест</p>	<p>ПК-3.2. 3-1. Знает стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации  ПК-3.2. У-1. Умеет распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта</p>	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b>  стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации  <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b>  распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта</p>	<b>Повышенный</b>
		<p>ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами</p>	<p>ПК-4.1. 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;  ПК-4.1. 3-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности).  ПК-4.1. У-1. Умеет определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;  ПК-4.1. У-2. Умеет пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом</p>	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b>  системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;  <b>Знает</b> определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала.  <b>Умеет с незначительными замечаниями</b>  пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом;  <b>Умеет с незначительными замечаниями</b>  осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов)</p>	

50 – 69 баллов	«зачтено»	<p>ПК-3.2 Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест</p>	<p>ПК-3.2. 3-1. Знает стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации ПК-3.2. У-1. Умеет распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта</p>	Базовый
		<p>ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами</p>	<p>ПК-4.1. 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; ПК-4.1. 3-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). ПК-4.1. У-1. Умеет определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; ПК-4.1. У-2. Умеет пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; <b>Знает</b> системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала <b>Умеет на базовом уровне с ошибками</b> определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом</p>	



менее 50 баллов	«не зачтено»	ПК-3.2 Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, по совершенствованию организационно-распорядительной документации и организации документооборота, по внедрению технических средств обработки информации, персональных компьютеров и сетей, автоматизированных рабочих мест	ПК-3.2. 3-1. Знает стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации ПК-3.2. У-1. Умеет распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта	<b>Не знает на базовом уровне:</b> стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации, единая система технологической документации <b>Не умеет на базовом уровне:</b> распределять и контролировать использование производственно-технологических ресурсов, выполнять работы по проекту в соответствии с требованиями по качеству нового продукта	Компетенции не сформированы
		ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	ПК-4.1. 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; ПК-4.1. 3-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). ПК-4.1. У-1. Умеет определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; ПК-4.1. У-2. Умеет пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	<b>Не знает на базовом уровне:</b> системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала <b>Не умеет на базовом уровне</b> пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	