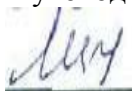


МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

 Л.В. Усачева

« 28 » августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента

 Е.В. Крюкова

« 28 » августа 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Составитель

Направление подготовки /
специальность

Направленность (профиль) ОПОП

Квалификация (степень)

Форма обучения

Год приёма

Курс

Семестр

Минева О.К., профессор, д.э.н., профессор

**38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И
МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Государственное и муниципальное управление

бакалавр

заочная

2020

4

7

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины «Управление изменениями» являются подготовка бакалавров к решению профессиональных задач, требующих обеспечить умение самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовывать разработку и реализацию организационных изменений

1.2. Задачи освоения дисциплины:

- формирование практических навыков в области стратегического планирования деятельности органов государственной власти
- освоение современных методов планирования и проведения изменений по их совершенствованию в рамках управления территориальным развитием
- освоение способов и практических приемов управления сопротивлением изменениям в государственной сфере

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Стратегическое управление персоналом» относится к базовым дисциплинам Блока 1 «Дисциплины учебного плана» Вариативные (элективные) дисциплины. Шифр Б1. Д 02.02. Дисциплина изучается во 7-м семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):

– Методы принятия управленческих решений

Знания: основы проектирования организационных действий

Умения: принимать участие в проектировании организационных действий, эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности

Навыки: формирования программы и реализации управленческих решений

2.3. Последующие учебные дисциплины и практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной:

– Региональное управление и территориальное планирование

- Планирование и проектирование организаций и тд.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) общекультурной (ОК) - нет

б) общепрофессиональной (ОПК) - нет

в) профессиональных (ПК):

ПК-1 – умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Знать	Уметь	Владеть
ПК-1 умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Основные аспекты разработки стратегии организации и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Анализировать и оценивать стратегии организации в целях антикризисного управления и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Навыками разработки стратегии организации для вывода её из кризисного состояния и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 3 зачётные единицы, в том числе 8 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 4 часа – лекции, 4 часа), и 100 часов – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	7	2				25	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения			2			25	Ответы на вопросы, представление отчета о

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
							выполнении задания
Тема 3. Развитие самообучающихся организаций			2			25	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала		2				25	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Итого	108	4	4			100	Экзамен

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компете нции	Общее количество компетенций
		ПК -1	
Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	27	+	1
Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения	27	+	1
Тема 3. Развитие самообучающихся организаций	27	+	1
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	27	+	1

Краткое содержание каждой темы дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями

Управление изменениями – теоретический подход. Теория Е и Теория О (М. Бир и Н. Нориа). Цикл Деминга-Шухарта (PDCA). Модели управления изменениями: «модель переходного периода», Модель «EASIER», Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, Модель инкрементального процесса

принятия решений, Модель «мусорного ящика». Наиболее типичные патологии в управленческих решениях в процессе проведения изменений.

Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения

Организационная культура – теоретический подход. Специфика организационной культуры на государственной службе. Шесть составляющих организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э.Шейну. Факторы, влияющие на организационную культуру. Методы изменения организационной культуры.

Тема 3. Развитие самообучающихся организаций

Что такое самообучающаяся компания. Спираль К. Арджириса в «научающихся организациях». Пять дисциплин, необходимые для создания самообучающейся организации по П. Синге. Шесть факторов концепции научающейся организации П. Кандола и Дж. Фуллертона. Одиннадцать признаков, присущих обучающейся организации Майкл Педлера. В чем суть развития культуры самообучающейся компании. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации

Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала

Причины и последствия сопротивления персонала изменениям. Уровни реакции на сопротивление изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала. Моббинг и буллинг как эффективное средство при работе с сопротивлениями. Методы преодоления сопротивления изменениям.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине

Освоение дисциплины «Управление изменениями» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в тч, в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
---	-----------------	--------------

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	25	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Цикл Деминга - Шухарта» 3. Кейс «Управление изменениями»
Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения	25	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Министерство спорта – за здоровый образ жизни сотрудников»
Тема 3. Развитие самообучающихся организаций	25	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	25	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала»

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Теоретические основы управления изменениями		Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 3. Развитие самообучающихся организаций		Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 4. Преодоление	Лекция-диалог		Не

сопротивления изменениям со стороны персонала			предусмотрено
---	--	--	---------------

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины, результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Теоретические основы управления изменениями	ПК- 1	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Цикл Деминга - Шухарта» 3. Кейс «Управление изменениями»
Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения	ПК- 1	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Министерство спорта – за здоровый образ жизни сотрудников»
Тема 3. Развитие самообучающихся организаций	ПК- 1	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»
Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала	ПК- 1	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала»

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями

1. Ответьте на вопросы:

1. Теория Е и Теория О (М. Бир и Н. Нориа).
2. Цикл Деминга-Шухарта (PDCA).
3. Модели управления изменениями: «модель переходного периода», Модель «EASIER», Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
4. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, Модель инкрементального процесса принятия решений, Модель «мусорного ящика».
5. Наиболее типичные патологии в управленческих решениях в процессе проведения изменений.

2. WEB-квиз «Цикл Деминга - Шухарта»

Задание: Изобразите Цикл Деминга-Шухарта применительно к процессу работы с обращениями граждан (при условии отрицательных отзывов на эту работу в настоящее время)

Интернет-ресурсы:

- <https://activesalesgroup.ru/tsikl-deminga-pdca/> - Цикл Деминга
- <http://www.lean-consult.ru/encyclopedia/pdca-plan-do-check-act/> - Цикл PDCA

3. Кейс «Управление изменениями»

До настоящего времени начальник отдела самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства агентства культуры. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела?

Выберите правильный вариант:

а) начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений. По мнению руководителя, это не является необходимым для решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие проблемы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела;

б) начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив полностью их полномочий. В этой ситуации начальник отдела принятие окончательного решения;

в) начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Тема 2. Организационная культура как объект стратегического изменения

1. Ответьте на вопросы:

1. Организационная культура – теоретический подход.
2. Специфика организационной культуры на государственной службе.
3. Шесть составляющих организационной культуры.
4. Уровни организационной культуры по Э.Шейну.
5. Факторы, влияющие на организационную культуру.
6. Методы изменения организационной культуры.

2. Кейс «Министерство спорта – за здоровый образ жизни сотрудников»

Для популяризации здорового образа жизни, руководство регионального министерства спорта, вводит запрет на курение своих сотрудников.

Вопросы к решению:

- Законно ли это?
- Какие уровни организационной культуры по Э.Шейну при этом затрагиваются?
- Используя Цикл Деминга-Шухарта (PDCA) распишите последовательность управленческих действий.
- Каким образом можно преодолеть сопротивление персонала изменениям.

Тема 3. Развитие самообучающихся организаций

1. Ответьте на вопросы:

1. Что такое самообучающаяся компания
2. Спираль К. Арджириса в «научающихся организациях»
3. Пять дисциплин, необходимые для создания самообучающейся организации по П. Синге
4. Шесть факторов концепции научающейся организации П. Кандола и Дж. Фуллертона
5. Одиннадцать признаков, присущих обучающейся организации Майкл Педлера
6. В чем суть развития культуры самообучающейся компании
7. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации

2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»

Задание: Отличительные и схожие признаки самообучающихся компаний

Интернет-ресурсы:

- <https://moluch.ru/archive/337/75232/> - Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт (Василисов, М. Е. Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт / М. Е. Василисов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 47 (337). — С. 88-90. — URL: <https://moluch.ru/archive/337/75232/> (дата обращения: 22.06.2022).
- Собственные примеры.

Тема 4. Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала

1. Ответьте на вопросы:

1. Причины и последствия сопротивления персонала изменениям.
2. Уровни реакции на сопротивления изменениям.
3. Модель «силового поля» К. Левина.
4. Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала.
5. Моббинг и буллинг как эффективное средство при работе с сопротивлениями.
6. Методы преодоления сопротивления изменениям.

2. Тест «Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала»

1. Уловка «Авторитетность заявления» предполагает:

А) тип взаимодействия «Я вам авторитетно заявляю»;

Б) тип взаимодействия «Практика показывает»;

В) тип взаимодействия «Еще древние говорили...»

2. Уловка «Ложный стыд с последующим упреком» предполагает:

А) тип взаимодействия «Конечно же, вы знаете, что недавно принято решение...»;

Б) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?»

В) тип взаимодействия «Это же очевидно» и «кто же будет спорить?»

3. Уловка «Приучение» оппонента к определенной мысли» предполагает:

А) тип взаимодействия «Я вам авторитетно заявляю»;

Б) тип взаимодействия «приучить собеседника к какому-либо бездоказательному утверждению»;

В) тип взаимодействия «Еще древние говорили...»

4. Уловка «Двойная бухгалтерия» предполагает:

А) тип взаимодействия «одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент»;

Б) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?»

В) тип взаимодействия «Это же очевидно» и «кто же будет спорить?»

5. Уловка *«Лингвистическая косметика»* предполагает:

А) тип взаимодействия «Я вам авторитетно заявляю»;

Б) тип взаимодействия «Практика показывает»;

В) тип взаимодействия «Одну и ту же идею выражают по-разному, придавая ей нужный оттенок»

6. Уловка *«Рабулистика»* предполагает:

А) тип взаимодействия «преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные»;

Б) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?»

В) тип взаимодействия «одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент»

Перечень вопросов и заданий, выносимых на зачет

1. Теория Е и Теория О (М. Бир и Н. Нориа).
2. Цикл Деминга-Шухарта (PDCA). Модели управления изменениями: «модель переходного периода», Модель «EASIER», Модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода.
3. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, Модель инкрементального процесса принятия решений, Модель «мусорного ящика».
4. Наиболее типичные патологии в управленческих решениях в процессе проведения изменений.
5. Причины и последствия сопротивления персонала изменениям.
6. Уровни реакции на сопротивления изменениям.
7. Модель «силового поля» К. Левина.
8. Уловки-манипуляции при работе с сопротивлением персонала.
9. Методы преодоления сопротивления изменениям.
10. Спираль К. Арджириса в «научающихся организациях»
11. Пять дисциплин, необходимые для создания самообучающейся организации по П. Синге
12. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации
13. Организационная культура – теоретический подход.
14. Специфика организационной культуры на государственной службе.
15. Шесть составляющих организационной культуры.
16. Уровни организационной культуры по Э.Шейну.
17. Факторы, влияющие на организационную культуру.
18. Методы изменения организационной культуры.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-1 - умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения				
1.	Задание закрытого типа	К практике применения теории О управления изменениями НЕ относятся 1) авторитарное лидерство 2) спонтанные изменения 3) финансовые стимулы	1, 3	1
2.		Модель «Мусорный ящик» заключается в том, что: 1) процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением 2) в регулярной проверке выполненных задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач 3) все вышеперечисленное	1	1
3.		4. Элементами модели «EASIER» НЕ являются: 1) «Создание и видение», 2) «Активизация» 3) «Избегание»	3	1
4.		Одинарная петля обучения по К. Арджирису состоит в: 1) «проблема – обучения-результат промежуточного соответствия» 2) «проблема – обучения-результат соответствия»	2	1
5.		Уловка «Рабулистика» предполагает: 1) тип взаимодействия «преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные»; 2) тип взаимодействия «Как, вы этого не читали?» с последующим добавлением упрека типа «Так о чем тогда с вами говорить?»	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		3) тип взаимодействия «одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент»		
6.		Как идентифицировать наличие проблемной ситуации? 1) наблюдение 2) анкетирование 3) из СМИ	1,2,3	1
7.		Системный подход это: 1) любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь 2) неформальная система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой	1	1
8.		При использовании системного подхода НЕ следует рассматривать 1) взаимосвязь компонентов, не входящих в системную связь между ними 2) взаимосвязь с внешней средой	1	1
9.		Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении критического анализа проблемной ситуации 1) да 2) нет	1	1
10.		Критический анализ проходит с использованием 1) методов анкетирования 2) анализа статистического материала 3) общественного мнения	1, 2	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
11.		Под блокчейн понимают 1) это база данных с транзакциями, состоящая из последовательно выстроенной цепочки цифровых блоков, в каждом из которых хранится информация о предыдущем и следующем блоках. 2) информационную программу с данными о сотрудниках. 3) база данных о заработной плате сотрудников	1	1
12.		Блокчейн НЕ может использоваться для: 1) документооборота 2) хранения финансовой информации 3) создания комфортной атмосферы	3	1
13.		Цифровая гигиена НЕ предполагает 1) передачу своего пароля третьим лицам 2) принятие запросов на дружбу от незнакомых людей в социальных сетях 3) использование длинных и надежных паролей, а также биометрию и двухфакторную аутентификацию	1, 2	1
14.		В систему задач стратегического управления персоналом НЕ входят? 1) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии со стратегией 2) рост удовлетворенности потребителей 3) формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритетные мотивы стимулируют воспроизводство и полное использование трудового	2	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		потенциала и совершенствование стратегического управления		
15.		Субъектами стратегического управления персоналом являются 1) система управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители. 2) совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического управления персоналом	1	1
16.		Объектами стратегического управления персоналом являются 1) система управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители. 2) совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического управления персоналом	2	1
17.		Стратегическое управление персоналом направлено на: 1) стратегию постоянного улучшения – стратегия «от достигнутого» 2) стратегию скачка	1, 2	1
18.		Обучение персонала является элементом стратегии управления персоналом: 1) да	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		2) нет		
19.		Что означает приоритет собственной деятельности? а) Не имеет значения, какие задачи являются наиболее важными б) Устанавливать приоритеты в соответствии с целями деятельности с) Определять приоритеты на основе мнения коллег	b	1
20.		Какие навыки необходимы для определения приоритетов собственной деятельности? а) Оценка своих сильных и слабых сторон б) Умение работать в команде с) Знание иностранных языков	a	1
21.		Зачем важно уметь определять приоритеты собственной деятельности? а) Для удовлетворения интересов коллег б) Для эффективного управления своей деятельностью и достижения поставленных целей с) Для увеличения зарплаты	b	1
22.		Что означает совершенствование деятельности на основе самооценки? а) Оценка деятельности других сотрудников б) Оценка своей деятельности и разработка плана действий для ее улучшения с) Оценка деятельности руководства компании	b	1
23.		Какие навыки необходимы для совершенствования деятельности на основе самооценки? а) Умение критически оценивать свою деятельность б) Умение критически оценивать деятельность других сотрудников с) Умение критически	a	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		оценивать деятельность руководства компании		
24.		Зачем важно совершенствовать свою деятельность на основе самооценки? а) Для удовлетворения интересов коллег б) Для повышения зарплаты с) Для улучшения своей производительности и эффективности работы	с	1
25.		Что такое надпрофессиональные навыки? а) Навыки, необходимые для выполнения основных обязанностей по работе б) Навыки, которые выходят за рамки основных обязанностей по работе с) Навыки, которые не имеют отношения к работе	б	1
26.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: МУП «Водоканал» столкнулся с проблемой нехватки специалистов по обслуживанию очистных сооружений. Как, согласно, циклу Деминга-Шухера запланировать организационные изменения.	➤ Планирование ➤ Выполнение ➤ Изучение ➤ Воздействие	5
27.		Ситуационная задача: Руководитель министерства спорта выявил неэффективно функционирующий отдел (дублирующие функции) и решил повысить их мотивацию через повышение заработной платы. С каким методом управления изменения мы столкнулись и как Вы бы провели изменения.	Применён метод «мусорного ящика», что является не эффективным.	5
28.		Ситуационная задача: Эффективность программы обучения компании Д не привела к запланированным результатам. Как можно исправить ситуацию?	Использовать обучение с двойной петлей К. Арджириса	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
29.		Ситуационная задача: Министерство спорта принимает решение разработать новый дизайн помещений. На каком уровне происходит изменение организационной культуры и что надо сделать, чтобы снизить сопротивление персонала этим нововведениям.	По Э.Шейну происходит изменение артефактов – это базовый уровень и он не требует глубокой проработки с персоналом	5
30.		Ситуационная стратегия: Министерство спорта принимает решение о запрете курения своим сотрудникам. На каком уровне происходит изменение организационной культуры и что надо сделать, чтобы снизить сопротивление персонала этим нововведениям.	По Э. Шейну изменения должны произойти на уровне ценностей. Это средний уровень организационной культуры, предполагающий работу с персоналом и помощь в осуществлении данного нововведения.	5
31.		В чем заключается системный подход к менеджменту (обоснуйте)	Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.	5
32.		Ситуационная задача: Что такое критический анализ (приведите пример)	Критический анализ — это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда, путем изучения	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель — подчиненный.	
33.		Ситуационная задача: Метод критического пути – что это такое и приведите пример	Определение наиболее длительной последовательности задач от начала проекта до его окончания с учетом их взаимосвязи. Задачи, лежащие на критическом пути (критические задачи), имеют нулевой резерв времени выполнения, и, в случае изменения их длительности, изменяются сроки всего проекта. В связи с этим, при выполнении проекта критические задачи требуют более тщательного контроля, в частности, своевременного выявления проблем и рисков, влияющих на сроки их выполнения и, следовательно, на сроки выполнения проекта в целом. В процессе выполнения проекта критический путь проекта может меняться, так как при изменении длительности задач некоторые из них могут оказаться на критическом пути.	5
34.		Ситуация: Вы работаете в компании, где вам необходимо часто общаться с клиентами. Однако вы заметили, что у вас не хватает навыков коммуникации, чтобы	В данной ситуации вам необходимо развить навыки коммуникации и презентации, чтобы эффективно общаться с клиентами.	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		эффективно общаться с клиентами. Какие надпрофессиональные компетенции вам необходимо развить?		
35.		Вы работаете в компании, где вам необходимо работать с большим объемом данных. Однако вы заметили, что у вас не хватает навыков работы с компьютером, чтобы эффективно обрабатывать данные. Какие надпрофессиональные компетенции вам необходимо развить?	В данной ситуации вам необходимо развить навыки работы с компьютером, чтобы эффективно обрабатывать данные.	5
36.		Ситуация: Вы работаете в компании, где вам необходимо часто выступать перед публикой. Однако вы заметили, что у вас не хватает навыков презентации, чтобы эффективно выступать перед публикой. Какие надпрофессиональные компетенции вам необходимо развить?	В данной ситуации вам необходимо развить навыки коммуникации и презентации, чтобы эффективно выступать перед публикой.	5
37.		Вы работаете в компании, где один из ваших коллег переживает сложный период в жизни и часто приходит на работу в плохом настроении. Как вы можете проявить эмпатию и помочь коллеге?	В данной ситуации вы можете проявить эмпатию, поговорив с коллегой и выслушав его проблемы. Вы можете предложить ему свою помощь и поддержку, а также посоветовать обратиться к специалисту, если проблема требует профессиональной помощи.	5
38.		Ситуация: Вы являетесь руководителем команды, где один из сотрудников испытывает трудности в выполнении своих обязанностей. Как вы можете проявить эмпатию и помочь	В данной ситуации вы можете проявить эмпатию, поговорив с сотрудником и выслушав его проблемы. Вы можете предложить ему свою помощь и	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		сотруднику?	поддержку, а также посоветовать обратиться к коллегам за помощью или предложить дополнительное обучение, чтобы помочь ему справиться с трудностями. Важно проявлять понимание и поддержку, чтобы сотрудник чувствовал себя в команде важным и уважаемым.	
39.		Ситуация: Вы являетесь руководителем команды, где возникла конфликтная ситуация между двумя сотрудниками. Как вы можете проявить лидерство и решить конфликт?	В данной ситуации вы можете проявить лидерство, выслушав обе стороны и попытавшись найти компромиссное решение. Вы можете предложить сотрудникам обсудить свои проблемы и найти взаимоприемлемое решение, а также посоветовать им обратиться к вам за помощью в случае, если конфликт не удастся решить самостоятельно.	5
40.		Ситуационная задача: Динара С. считает, что она толстая, поэтому она не может работать помощником руководителя (обоснуйте)	Внешние характеристики по очень ограниченному перечню профессий действительно являются ограничением	5
41.		Ситуационная задача: Для занятия должности помощника руководителя требуется знание английского языка, как провести идентификацию его знания	Можно пройти профессиональный экзамен TOIFL или независимое тестирования и его результаты использовать для дальнейшего развития	5
42.		Ситуационная задача: Самооценка Виктора М. довольно высока по его навыкам вождения автомобиля. Как подтвердить ее?	Пройти независимый профессиональный тест и выявить (при наличии) навыки, необходимые для развития	5
43.		Ситуационная задача: Ваши	1.Выявление	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		действия при проведении самооценки уровня владения компьютерной грамотностью	критических маркеров уровня владения компьютерной грамотностью конкретного работодателя/профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	
44.		Ситуационная задача: Ваши действия при проведении самооценки уровня владения навыками публичного выступления	1.Выявление критических маркеров уровня демонстрации навыков публичного выступления для конкретной профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	5
45.		Ситуационная задача: Компания решила увеличить продажи на 20% в течение следующего квартала. Как бы вы сформулировали цель с помощью модели SMART?	- Конкретная: Увеличить продажи на 20% в течение следующего квартала. - Измеримая: Измерить продажи каждую неделю и сравнить с базовым уровнем. - Достижимая: Увеличение продаж на 20% является реалистичной целью, учитывая текущие ресурсы и рыночные условия. - Релевантная: Увеличение продаж поможет компании увеличить прибыль и укрепить свои позиции на рынке. - Ограниченная по времени: Цель должна быть достигнута в	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			течение следующего квартала.	
46.		Ситуационная задача: Менеджер хочет улучшить свои навыки коммуникации с сотрудниками. Как бы вы сформулировали цель с помощью модели SMART?	- Конкретная: Улучшить навыки коммуникации с сотрудниками. - Измеримая: Оценить уровень удовлетворенности сотрудников отношениями с менеджером до и после обучения. - Достижимая: Улучшение навыков коммуникации является реалистичной целью, учитывая доступные обучающие программы и ресурсы. - Релевантная: Улучшение коммуникации	10
47.		Какие преимущества может получить компания от проведения кадрового аудита?	Компания может получить улучшение эффективности управления персоналом, оптимизацию HR-службы, а также рекомендации по совершенствованию управления персоналом.	5
48.		Задача: Команда разработчиков программного обеспечения столкнулась с проблемой, что они не могут прийти к единому решению по поводу нового проекта. Как бы вы применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь им разрешить эту проблему?	-Фантазер: Попросите команду представить идеальный проект, который они хотели бы создать. Пусть они не ограничивают себя реалистичностью и деталями. - Реалист: Попросите команду рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять на проект. Пусть они определяют, что реально возможно сделать. - Критик: Попросите команду рассмотреть возможные проблемы и	10

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			недостатки в их идеальном проекте. Пусть они определяют, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить.	
49.		Задача: Менеджер хочет разработать новый продукт для своей компании, но не знает, с чего начать. Как бы вы применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь ему разработать новый продукт?	1. Фантазер: Попросите менеджера представить идеальный продукт, который он хотел бы создать. Пусть он не ограничивает себя реалистичностью и деталями. Например, какой продукт он хотел бы создать, если бы не было ограничений по бюджету, времени и ресурсам. 2. Реалист: Попросите менеджера рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять на создание продукта. Пусть он определяет, что реально возможно сделать, учитывая бюджет, время и доступные ресурсы. 3. Критик: Попросите менеджера рассмотреть возможные проблемы и недостатки в их идеальном продукте. Пусть он определяет, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить. Например, какие проблемы могут возникнуть при производстве продукта, какие проблемы могут возникнуть при маркетинге продукта и т.д.	10
50.		Какие документы и информацию анализирует аудитор при проведении	Аудитор анализирует различные документы и информацию, связанные	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		кадрового аудита?	с управлением персоналом, такие как трудовые договоры, отчеты по заработной плате и т.д.	

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	4 / 5	20	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	9/5 или 6	60	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			80	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Зачет			10	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Неготовность к занятию</i>	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
70–74	3 (удовлетворительно)	
65–69		
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература:

1. Лебедева, Н.Ю., Управление знаниями и изменениями : учебное пособие / Н.Ю. Лебедева, Е.М. Широнова. — Москва : Русайнс, 2023. — 72 с. — ISBN 978-5-4365-9938-0. — URL:<https://book.ru/book/945236> (дата обращения: 24.08.2023). — Текст : электронный.
2. Алешникова, В.И., Управление организационными изменениями : учебное пособие / В.И. Алешникова, А.В. Алешникова. — Москва : Русайнс, 2022. — 95 с. — ISBN 978-5-4365-9805-5. — URL:<https://book.ru/book/944846> (дата обращения: 24.08.2023). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Ковалевский, В.В., Управление изменениями : учебное пособие / В.В. Ковалевский, Т.Е. Родина, Е.Н. Ботина. — Москва : Русайнс, 2022. — 215 с. — ISBN 978-5-4365-9946-5. — URL:<https://book.ru/book/945237> (дата обращения: 24.08.2023). — Текст : электронный.
2. Пушных, В.А., Управление изменениями : учебное пособие / В.А. Пушных. — Москва : КноРус, 2022. — 184 с. — ISBN 978-5-406-08453-3. — URL:<https://book.ru/book/942403> (дата обращения: 24.08.2023). — Текст : электронный.
3. Лебедева, Н.Ю., Управление изменениями в концепции организационной культуры: теория, методология, инструментарий : монография / Н.Ю. Лебедева, Ж.А. Мингалева, Е.М. Широнова. — Москва : Русайнс, 2020. — 206 с. — ISBN 978-5-4365-4200-3. — URL:<https://book.ru/book/935236> (дата обращения: 24.08.2023). — Текст : электронный.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.
Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru
3. Справочная правовая система Консультант Плюс: <http://www.consultant.ru>
4. Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ»: <http://garant-astrakhan.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа дисциплины при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).