

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 03.07.2025 11:54:18
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Факультет государственной службы и управления

Кафедра

Инновационного менеджмента и управления проектами

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор

_____ Л.Н. Костина

24.04.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.23 "Организационное развитие и управление изменениями"

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль "Региональное управление и местное самоуправление"

Квалификация

БАКАЛАВР

Форма обучения

очно-заочная

Общая трудоемкость

2 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2025

Составитель(и):

д-р гос. упр., профессор

_____ Е.В. Пономаренко

Рецензент(ы):

канд. гос. упр., доцент

_____ Т.Н. Гладченко

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Организационное развитие и управление изменениями" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 г. № 1016);

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Профиль "Региональное управление и местное самоуправление", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 24.04.2025 протокол № 12.

Срок действия программы: 2025-2030

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от 03.04.2025 № 10

Заведующий кафедрой:

канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

_____ (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2028 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2029 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ	
формирование компетенций в сфере организационного развития и управления изменениями, основ проектирования, создания и корректировки организационных систем, готовности к участию в упарвлении изменениями.	
1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
<ul style="list-style-type: none"> - ознакомится с основам организации как социально-экономической системы; - сформировать навыки проектирования организационных процессов; - сформировать знания о системе управляемых изменений в разных типах организаций; - освоить технологии и программы управления изменениями; - ознакомиться с сущностью административной реформы как одного из видов изменений, а также опытом РФ в проведении реформ. 	
1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В
<i>1.3.1. Дисциплина "Организационное развитие и управление изменениями" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>	
Теория организации	
<i>1.3.2. Дисциплина "Организационное развитие и управление изменениями" выступает опорой для следующих элементов:</i>	
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ПК-5.6: Демонстрирует знание основ проектирования, создания и корректировки организационных систем, готовность к участию в организационном развитии и управлении изменениями</i>	
Знать:	
Уровень 1	основы проектирования, создания и корректировки организационных систем
Уровень 2	основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития
Уровень 3	основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями
Уметь:	
Уровень 1	организовать процесс проектирования
Уровень 2	организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем
Уровень 3	организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями
Владеть:	
Уровень 1	навыками управления процессом проектирования
Уровень 2	навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем
Уровень 3	навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями
<i>В результате освоения дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями"</i>	
3.1	Знать:
	- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями;
3.2	Уметь:
	- организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;
3.3	Владеть:
	- навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями.
1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ	
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях	

(фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Организационное развитие и управление изменениями" видом промежуточной аттестации является Зачет

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями" составляет 2 зачётные единицы, 72 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития						
Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система /Лек/	8	1	ПК-5.6	Л1.1	0	
Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система /Сем зан/	8	1	ПК-5.6	Л1.1	0	
Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система /Ср/	8	8	ПК-5.6	Л1.1	0	
Тема 1.2. Организационный дизайн /Лек/	8	2	ПК-5.6	Л1.1	0	
Тема 1.2. Организационный дизайн /Сем зан/	8	2	ПК-5.6	Л1.1	0	
Тема 1.2. Организационный дизайн /Ср/	8	8	ПК-5.6	Л1.1	0	
Тема 1.3. Организационное развитие /Лек/	8	2	ПК-5.6	Л1.1	0	

Тема 1.3. Организационное развитие /Сем зан/	8	2	ПК-5.6	Л1.1	0	
Тема 1.3. Организационное развитие /Ср/	8	8	ПК-5.6	Л1.1	0	
Консультации /Конс/	8	2	ПК-5.6	Л1.1	0	
Раздел 2. Управление изменениями						
Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна /Лек/	8	2	ПК-5.6	Л1.1 Л1.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна /Сем зан/	8	2	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	
Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна /Ср/	8	6	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	
Тема 2.2. Проектные практики управления изменениями /Лек/	8	1	ПК-5.6	Л1.1 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Проектные практики управления изменениями /Сем зан/	8	1	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	
Тема 2.2. Проектные практики управления изменениями /Ср/	8	6	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	
Тема 2.3. Административная реформа РФ как один из видов изменений /Лек/	8	1	ПК-5.6	Л1.1 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Административная реформа РФ как один из видов изменений /Сем зан/	8	1	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	

Тема 2.3. Административная реформа РФ как один из видов изменений /Ср/	8	6	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	
Тема 2.4. Модели административной реформы РФ /Лек/	8	1	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	
Тема 2.4. Модели административной реформы РФ /Сем зан/	8	1	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	
Тема 2.4. Модели административной реформы РФ /Ср/	8	6	ПК-5.6	Л1.1 Э2	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), практические занятия (ПР), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	С. М. Качан	Теория организации : конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профили : «Маркетинг», «Логистика») очной/заочной форм обучения (162 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021
Л1.2	В. С. Козлов	Управление изменениями: конспект лекций для обучающихся первого курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа:	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022

Авторы,	Заглавие	Издательство, год
	"Стратегическое управление" очной формы обучения) (167 с.)	

4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере : учебное пособие / Т.М. Резер, Л.И. Воронина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020.— 91 с.— Библиогр.: с. 75–76.— 100 экз.— ISBN 978-5-7996-3039-3.— Текст : непосредственный	https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/93303/1/978-5-7996-3039-3_2020.pdf
Э2	Резник С.Д. Управления изменениями: учебник./ С.Д.Резник, М.В.Черниковская, И.С.Чемезов; под общ.ред.С.Д.Резника. 5-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2025. 371 с.	https://znanium.ru/read?id=456080

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License)

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Центр проектного менеджмента РАНХиГС <https://pm.center/company/>

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:
рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы.
2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критериев.
3. Дайте характеристику структуры государства как системы.
4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип.
5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор?
6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей?
7. Какие Вы знаете модели социальной организации?
8. В чем суть организационного дизайна? Какие элементы в него входят?
9. Перечислите принципы и характеристики организационной структуры согласно классической модели системы управления Макса Вебера?
10. Назовите типы организационных структур управления и подходы к их формированию.
11. Охарактеризуйте виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки.
12. Как оценивается организационная эффективность и какие факторы на нее влияют.
13. Назовите принципы, задачи и подходы к организационному проектированию.
14. Дайте характеристику основным способам организационного проектирования.
15. В чем суть реинжиниринга организационной структуры, сетизации?

16. В чем суть организационного развития? Перечислите основные характеристики процесса организационного развития и факторы внешнего мира, влияющие на него.
17. Дайте характеристику теориям запланированных изменений. В чем суть модели изменений Курта Левина / теории Джона Коттера / модели ADKAR / модели AIDA / модели перехода Уильяма Бриджеса.
18. Перечислите методы организационного развития.
19. Назовите используемые техники и технологии организационного развития, роли различных сторон изменений.
20. Дайте характеристику технологии разработки организационного дизайна. Назовите 5 характеристик организационного дизайна, а также влияющие на него факторы.
21. Назовите основные типы организационной культуры согласно теорий К. Камерона и Р. Куинна, Д. Бэка, Д. Коуэна и Г. Хофстеда.
22. В чем суть концепции необходимой организации (Requisite organization)? Дайте характеристику принципам RO.
23. Охарактеризуйте компетентностный подход, грейда как уровня развития работника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций.
24. Дайте характеристику технологиям моделирования, реорганизации и реинжиниринга. В чем различие между реорганизацией и реинжинирингом? Какие методологии моделирования Вы знаете?
25. Какие Вы знаете стратегии осуществления изменений по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу? Дайте им характеристики.
26. Опишите модели изменений для реализации выбранной стратегии: «EASIER», «DEES».
27. В чем управления изменениями? Охарактеризуйте каждый уровень: изменение проектов, программы изменений, организации как проводники изменений.
28. Охарактеризуйте направления организационных изменений в государственной службе.
29. Дайте характеристику концепции изменений М. Бира и Н. Нориа: «Теория О» и «Теория Е», модели В.А. Гончарука, модели «мусорного ящика», теории структурных изменений в гос. организации согласно классификации М. Ханнона и Дж. Фримена.
30. В чем суть проектного подхода в сфере управления персоналом. Дайте характеристику технологии форсайт. Назовите направления HR-проектов, особенности виртуальных команд.
31. В чем суть реформирования? Чем отличается различие в сути и понятиях «реформа» и «усовершенствование» или «модернизация». Перечислите реализованные экономические и социальные реформы на территории РФ.
32. Дайте характеристику административной реформы РФ, моделям. Назовите этапы административной реформы.
33. Какие сегодня используются технологии в процессе проведения реформ? Назовите направления реформ в сфере цифровизации государственного управления.
34. Охарактеризуйте новый формат управления в органах государственной власти.
35. В чем состоит дизайн современного этапа реформы государственной службы РФ? Какие проблемы возникают в процессе реформирования?
36. Охарактеризуйте организационный дизайн реформы. Назовите акторов реформы.
37. Какие модели менеджмента качества используются в реформах государственного управления? Дайте характеристику моделям качества, бережливого управления, модели общей схемы оценки CAF.
38. В чем суть модели человекоцентричного государства, ее элементов, системы ценностей. Перечислите основные принципы человекоцентричного государства.

5.2. Темы письменных работ

1. Методы оптимизации организационной структуры.
2. Системный подход в теории организации.
3. Исследования культурных различий.
4. Управление развитием организаций.
5. Команды в организации и управление командами.
6. Коммуникативные процессы в организациях.
7. Механическая и органическая модели организаций.
8. Модели организационной эффективности.
9. Методы коллективного принятия решений.
10. Стил управления в организации.
11. Традиционные сетевые организации.
12. Закономерности развития организаций.
13. Формальные и неформальные процессы в организациях.
14. Организация процессов принятия решений.
15. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
16. Самоорганизация в природе и обществе.

17. Значение интеграции научного знания для формирования "теории организации" как междисциплинарной науки.
18. Организация процессов принятия решений.
19. Стили управления.
20. Консалтинг в области решения организационных проблем.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Организационное развитие и управление изменениями" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

1. Устный опрос по изучаемой теме
2. Выполнение ситуационных и практических заданий
3. Эссе (доклад) с презентацией
4. Тестовые задания
5. Научная составляющая

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы 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: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение курса предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит семинарские занятия, организует самостоятельную работу обучающихся, проводит консультации, руководит подготовкой докладов обучающихся на научно-практических конференциях, осуществляет текущий и промежуточный контроль знаний обучающихся.

С целью качественного освоения обучающимися данной дисциплины на кафедре разработаны методические рекомендации по организации самостоятельной работы - комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения, как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к семинарским занятиям, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет государственной службы и управления
Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)

«Организационное развитие и управление изменениями»

Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	Очно-заочная

Донецк
2025

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «**Организационное развитие и управление изменениями**» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Региональное управление и местное самоуправление») очно-заочной формы обучения.

Автор(ы),

разработчик(и):

профессор, д-р гос. упр., профессор Е.В. Пономаренко

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
 по дисциплине (модулю) **«Организационное развитие и управление изменениями»**

1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Региональное управление и местное самоуправление
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач, подготовка эссе (рефератов), контроль знаний по разделам в форме выполнения тестовых заданий
<i>Показатели</i>	Очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	8
Общая трудоемкость (академ. часов)	72
Аудиторная контактная работа:	38
Лекционные занятия	10
Семинарские занятия	10
Самостоятельная работа	48
Контроль	2
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	зачет

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>ПК-5: Способен анализировать, планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру и стратегию развития, осуществлять распределение функций, полномочий и</i>	<i>ПК-5.6: Демонстрирует знание основ проектирования, создания и корректировки организационных систем,</i>	Знать:	
		- основы проектирования, создания и корректировки организационных систем, технологии организационного развития и управления изменениями;	ПК-5.6, 3-1
		Уметь:	

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>ответственности между исполнителями, внедрять и контролировать организационные процессы и административные регламенты; разрабатывать мотивационные программы для решения стратегических и оперативных задач</i>	<i>готовность к участию в организационном развитии и управлении изменениями</i>	- организовать процесс проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, У-1
		Владеть: - навыками управления процессом проектирования, создания и корректировки организационных систем, управления изменениями;	ПК-5.6, В-1

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития				
1.	Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система	8	ПК-5.6	Устный опрос, выполнение ситуационных заданий
2.	Тема 1.2. Организационный дизайн			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
3.	Тема 1.3. Организационное развитие			Устный опрос, выполнение ситуационных заданий, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Управление изменениями				
5.	Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна	8	ПК-5.6	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
6.	Тема 2.2. Проектные практики управления изменениями			Устный опрос, выполнение практических заданий
7.	Тема 2.3. Административная реформа РФ как один из видов изменений			Устный опрос, выполнение практических заданий, презентация эссе
8.	Тема 2.4. Модели административной реформы РФ			Устный опрос, выполнение практических заданий, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Организационное развитие и управление изменениями»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях бально-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

**Распределение баллов по видам учебной деятельности
(бально-рейтинговая система)**

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР (ТЗ)	ИЗ
		УО	СЗ	ПЗ			
Р.1. Т.1.1		2	5		7	10	8
Р.1. Т.1.2		2	5	5	12		
Р.1. Т.1.3		2	8		10		
Р.2. Т.2.1		2	4	4	10	10	
Р.2. Т.2.2		2		9	11		
Р.2. Т.2.3		2		9	11		
Р.2. Т.2.4		2		9	11		
Итого: 100б	0	14	21	36	72	20	

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация).

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития	
Тема 1.1. Организация как социально-экономическая система	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы. 2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критериев. 3. Дайте характеристику структуры государства как системы. 4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип. 5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор? 6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей? 7. Какие Вы знаете модели социальной организации?
Тема 1.2. Организационный дизайн	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие Вы знаете модели социальной организации? 2. В чем суть организационного дизайна? Какие элементы в него входят? 3. Перечислите принципы и характеристики организационной структуры согласно классической модели системы управления Макса Вебера? 4. Назовите типы организационных структур управления и подходы к их формированию. 5. Охарактеризуйте виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки. 6. Как оценивается организационная эффективность и какие факторы на нее влияют. 7. Назовите принципы, задачи и подходы к организационному проектированию. 8. Дайте характеристику основным способам организационного проектирования. 9. В чем суть реинжиниринга организационной структуры, сетизации?
Тема 1.3. Организационное развитие	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем суть организационного развития? Перечислите основные характеристики процесса организационного развития и факторы внешнего мира, влияющие на него. 2. Дайте характеристику теориям запланированных изменений. В чем суть модели изменений Курта Левина / теории Джона Коттера / модели ADKAR / модели AIDA / модели перехода Уильяма Бриджеса. 3. Перечислите методы организационного развития. 4. Назовите используемые техники и технологии организационного развития, роли различных сторон изменений.
Раздел 2. Управление изменениями	
Тема 2.1. Технологии разработки организационного дизайна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте характеристику технологии разработки организационного дизайна. Назовите 5 характеристик организационного дизайна, а также влияющие на него факторы.

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Назовите основные типы организационной культуры согласно теорий К. Камерона и Р. Куинна, Д. Бэка, Д. Коуэна и Г. Хофстеда. 3. В чем суть концепции необходимой организации (Requisite organization)? Дайте характеристику принципам RO. 4. Охарактеризуйте компетентностный подход, грейда как уровня развития работника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций. 5. Дайте характеристику технологиям моделирования, реорганизации и реинжиниринга. В чем различие между реорганизацией и реинжинирингом? Какие методологии моделирования Вы знаете?
Тема 2.2. Проектные практики управления изменениями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие Вы знаете стратегии осуществления изменений по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу? Дайте им характеристики. 2. Опишите модели изменений для реализации выбранной стратегии: «EASIER», «DEES». 3. В чем управления изменениями? Охарактеризуйте каждый уровень: изменение проектов, программы изменений, организации как проводники изменений. 4. Охарактеризуйте направления организационных изменений в государственной службе. 5. Дайте характеристику концепции изменений М. Бира и Н. Нориа: «Теория О» и «Теория Е», модели В.А.Гончарука, модели «мусорного ящика», теории структурных изменений в гос.организации согласно классификации М. Ханнона и Дж. Фримена. 6. В чем суть проектного подхода в сфере управления персоналом. Дайте характеристику технологии форсайт. Назовите направления HR-проектов, особенности виртуальных команд.
Тема 2.3. Административная реформа РФ как один из видов изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем суть реформирования? Чем отличается различие в сути и понятиях «реформа» и «усовершенствование» или «модернизация». Перечислите реализованные экономические и социальные реформы на территории РФ. 2. Дайте характеристику административной реформы РФ, моделям. Назовите этапы административной реформы. 3. Какие сегодня используются технологии в процессе проведения реформ? Назовите направления реформ в сфере цифровизации государственного управления. 4. Охарактеризуйте новый формат управления в органах государственной власти.
Тема 2.4. Модели административной реформы РФ	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем состоит дизайн современного этапа реформы государственной службы РФ? Какие проблемы возникают в процессе реформирования? 2. Охарактеризуйте организационный дизайн реформы. Назовите акторов реформы. 3. Какие модели менеджмента качества используются в реформах государственного управления? Дайте характеристику моделям качества, бережливого управления, модели общей схемы оценки CAF. 4. В чем суть модели человекоцентричного государства, ее элементов, системы ценностей. Перечислите основные принципы человекоцентричного государства.

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

В сфере организационных изменений системы используется множество инновационных технологий и методов принятия решений. Форсайт-технологии позволяют проектировать гибкие траектории профессионального саморазвития, синхронизируя обучение сотрудников с будущими вызовами, а также смягчая сопротивление изменениям через вовлечение в формирование сценариев развития организации.

Задание: выберите три характеристики из предложенных, соответствующие технологии форсайт:

А. формат коммуникации, позволяющий участникам договориться по поводу образов желаемого будущего, согласовать действия в его контексте

Б. проектирование (активное формирование) будущего организации, используя проектные технологии и организуя сессии, используя потенциал специалистов

В. финансовое индикативное планирование на следующий год

Г. моделирование процессов, что позволяет достичь значительного улучшения ключевых показателей бизнеса

Д. фокусируется на долгосрочной перспективе (обычно 10–30 лет)

Е. разрабатывает один сценарий будущего - нейтральный

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 2

Прочитайте текст и установите последовательность

Интеграция непрерывного развития компетенций сотрудников в процессы структурной трансформации обеспечивает синхронизацию личностного роста с целями повышения эффективности госуслуг в рамках административной реформы. Административная реформа как проектная деятельность органов власти всех уровней, предполагает несколько моделей проведения.

Задание: выстройте этапы осуществления функциональной модели административной реформы:

А. перераспределение функциональной нагрузки внутри органов власти и различных уровней публичной власти

Б. мониторинг и контроль изменений, подведение итогов

В. передача функций, которые не предполагают исполнения властных полномочий, децентрализованным организациям, иным независимым агентам

Г. проведение функционального анализа исполнительной власти

Д. оптимизация полномочий органов гос.управления, устранение дублирующих и избыточных функций.

Ответ:

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 3

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Проект в сфере управления персоналом — это спланированная деятельность, ограниченная целью, временем, ресурсами, в результате которой получается новый продукт, улучшается процесс или закрывается конкретная потребность заказчика. Успех HR-проектов зависит от синхронизации стратегий профессионального саморазвития с этапами организационных изменений, где игнорирование адаптивности сотрудников и контекста изменений ведет к типичным ошибкам, устраняемым посредством реализации модели развития.

Задание:

- 1. Приведите 3 наиболее часто встречающихся примера таких ошибок.*
- 2. Назовите три разных модели изменений, которые можно применить для их устранения.*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 4

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Муниципальное управление городского округа работает над разработкой и реализацией программы благоустройства общественных пространств в рамках выбранной стратегии. Стратегия профессионального саморазвития в условиях виртуальной команды муниципального управления должна интегрировать цифровые навыки, эмоциональный интеллект и адаптивность, синхронизируя личностный рост с преодолением коммуникационных, технологических и мотивационных барьеров в реализации программы благоустройства. Виртуальная команда состоит из сотрудников различных отделов муниципального управления, работающие удаленно. Проблемы, с которыми сталкивается команда, включают: коммуникационные барьеры, отсутствие единого рабочего пространства, низкую мотивацию и вовлеченность, технические проблемы.

Задание:

- 1. Приведите примеры на каждую из перечисленных проблем.*
- 2. Предложите решения для повышения эффективности деятельности виртуальных команд с учетом ситуации, которая сложилась сегодня в Донецкой Народной Республике, предложив модели организационного развития.*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 5

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Организационная структура управления представляет собой систему взаимосвязей и взаимоотношений между уровнями управления в организации, которая отражает иерархию и состав, функции, права и обязанности руководителей и других сотрудников. Гибкость организационных структур управления определяется адаптацией к внутренним ресурсам и внешним вызовам, формируя алгоритмы решений в госрегулировании через баланс стабильности и инноваций.

Вопрос: как называется организационная структура управления, которая представляет собой симбиоз командной и круговой организации, когда полномочия и ответственность за принятие решений распределяются между самоорганизующимися командами:

- А. Холакратия
- Б. Процессная структура
- В. Плоская структура
- Г. Сетевая структура
- Д. Экосистема

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 6

Прочитайте текст и установите последовательность

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) как метод системного исследования функций объекта позволяет выявлять внутренние и внешние факторы, формируя комплексную основу для принятия управленческих решений в сфере государственного регулирования. Применение метода ФСА предполагает несколько этапов.

Задание: установите правильную последовательность этапов проведения ФСА:

- А. Исследовательский этап
- Б. Информационный этап
- В. Подготовительный этап
- Г. Творческий этап
- Д. Аналитический этап
- Е. Этап внедрения
- Ж. Рекомендательный этап

Ответ:

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:

--	--	--	--	--	--	--

Задание 7

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Существует несколько подходов к изменению бизнес-процессов и структуры организации с целью улучшения ее показателей, которые учитывают внешние и внутренние факторы и рассматриваются в рамках организационного изменения и моделирования.

Задание: выберите среди перечисленных три характеристики реинжиниринга в отличие от реорганизации:

- А. Постепенное улучшение существующих процессов
- Б. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов.
- В. Автоматизация рутинных операций без изменения структуры процессов.
- Г. Разработка новой модели процессов, ее внедрение и тестирование
- Д. Постепенная оптимизация существующих процессов.
- Е. Оптимизация организационной структуры компании
- Ж. Перераспределение полномочий и ответственности

Ответ:

Обоснование:

Задание 8

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Компания «РосСтройПроект» столкнулась с необходимостью временного увеличения штата инженеров-проектировщиков для выполнения крупного заказа. Руководство решило воспользоваться услугами аутстаффинговой компании "Кадровый Резерв". Специалисты были

оформлены в штат "Кадрового Резерва", но работали на объектах «РосСтройПроекта». Это позволило компании избежать затрат на поиск, найм и оформление временных сотрудников, а также снизить административную нагрузку на HR-отдел. После завершения проекта сотрудники были возвращены в аутстаффинговую компанию.

Задание:

1. Назовите суть аутстаффинга.

2. Кратко определите преимущества использования аутстаффинга в данной ситуации.

помог компании «РосСтройПроект».

3. Какие существуют ограничения и риски использования этой технологии?

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 9

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на управленческие решения, проводится в рамках системного подхода к организационному развитию через стратегическую адаптацию, минимизацию сопротивления и устойчивое внедрение трансформаций. Теория запланированных изменений находит отражение в различных моделях изменений.

Задание: выберите три ответа, которые характеризуют модель изменений Курта Левина:

А. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения

Б. описывает текущее состояние и основные направления изменений

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

Г. описывает «квазипостоянное равновесие» при эквивалентности противоборствующих сил

Д. предлагает основные этапы реализации изменений в последовательности: 1) Конец, проигрыш, освобождение; 2) Нейтральная зона; 3) Новое начало.

Е. предлагает основные этапы проведения изменений в связке процессов: 1) Размораживание; 2) Изменения; 3) Замораживание.

Ответ:

Обоснование:

Задание 10

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Сотрудники низшего звена в министерстве занимаются обработкой большого количества запросов от граждан. Традиционно такие запросы проходят через несколько уровней управления перед тем, как будет принято окончательное решение. Это замедляет процесс и увеличивает вероятность ошибок персонала. Определение внутренних и внешних факторов позволяет трансформировать процесс обработки запросов через оптимизацию потоков создания ценности и снижение административных барьеров в процессе реализации организационных изменений.

Задание:

1. Опишите 3 вида потерь в сложившейся ситуации.

2. Предложите проекты / мероприятия по устранению потерь, используя инструменты бережливого управления.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 11

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Организационная структура в рамках реализации организационных проектов предполагает выполнение нескольких ролей, которые могут быть формальными и неформальными. Эффективное сочетание формальных и неформальных ролей в организационных проектах обеспечивает гибкий выбор инструментов и технологий регулирующего воздействия, адаптируя управленческие решения к реальным условиям и динамике команды.

Вопрос: Какую роль можно отнести к неформальной?

- А. Руководитель проекта
- Б. Руководитель программы
- В. Эксперт
- Г. Куратор проекта
- Д. Управляющий комитет

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 12

Прочитайте текст и установите соответствие

Организационный дизайн представляет собой процесс реализации организационного решения по созданию лучшего соответствия организационной структуры стратегическим решениям организации. Дизайн имеет 5 основных параметров.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Параметр		Описание параметра	
А.	Специализация		процесс управления связан с ответственностью подразделений, рентабельностью и мотивацией сотрудников
Б.	Связанность		Обязанности возлагают на тех людей и команды, которые наилучшим образом подходят для их исполнения
В.	Знания и компетенции		Гибкость в развитии новых стратегий и подстраивании под будущие изменения
Г.	Контроль и обязательства		Концентрация сходной деятельности в отдельном подразделении, функции
Д.	Инновационность и пластичность		Описываются границы и поощряется развитие высокоспециализированных навыков
			Координация между подразделениями в случаях отсутствия обычных связей между людьми

Ответ:

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 13

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Местный орган власти столкнулся с проблемой «копипаста»: административные регламенты и должностные инструкции механически копируются из федеральных шаблонов без учета местной специфики. Это привело к несоответствию документов реальным процессам, задержкам в обработке запросов граждан и росту числа ошибок из-за неадаптированных норм. Сотрудники испытывают стресс из-за противоречий между формальными требованиями и практикой, а граждане жалуются на низкое качество услуг.

Задание:

- 1. Предложить три варианта решения проблем.*
- 2. Оценить предложенные варианты, указав их плюсы и минусы.*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 14

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Муниципальный центр госуслуг города Z столкнулся с жалобами граждан на длительные сроки оформления документов и отсутствие обратной связи. Для внедрения клиентоцентричности руководство провело реинжиниринг процессов: создало единое окно для подачи заявок, внедрило онлайн-трекер статуса услуг и обучило сотрудников навыкам коммуникации. В результате время обработки запросов сократилось на 40%, а уровень доверия жителей вырос.

Задание:

- 1. В чем суть клиентоцентричности в органах государственного управления?*
- 2. Назовите два ключевых шага внедрения клиентоцентричности в госорганах.*
- 3. Какие барьеры могут возникнуть при внедрении клиентоцентричности?*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 15

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Муниципалитет города Y столкнулся с острой нехваткой IT-специалистов для внедрения системы «Умный город». Начальник управления цифровизации Иван, решил использовать нетворкинг, посетив всероссийский форум по цифровой трансформации. Нетворкинг снижает неопределенность и риски в управленческих решениях, обеспечивая доступ к экспертизе, альтернативным решениям и поддержке стейкхолдеров, что повышает адаптивность организации к изменениям.

Задание:

- 1. Определите суть и цель использования технологии нетворкинга в данной ситуации.*
- 2. Опишите, какие действия и решения необходимо предпринять Ивану для решения проблемы.*
- 3. Определите возможные ожидаемые результаты.*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 16

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Администрация города X столкнулась с системным кризисом в управлении коммунальными услугами: частые аварии водопровода, жалобы жителей на задержки ремонтов и рост затрат при снижении качества услуг. Анализ показал, что структура управления разрознена, процессы устарели, а сотрудники действуют по шаблону без учета современных технологий. Мэр инициировал реформу, но коллектив сопротивляется изменениям, опасаясь сокращений и увеличения нагрузки.

Задание:

- 1. Используя модель 8-ступенчатого изменения Джона Коттера, предложите план управления изменениями с конкретными управленческими решениями.*
- 2. Кратко описать ожидаемый результат от применения модели.*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 17

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Организационное развитие как комплексная система действий осуществляется с использованием методов и процедур управления, которые находят отражение в моделях организационного проектирования.

Вопрос: как называется в организационном проектировании модель изменений, включающая этапы: 1) Конец, проигрыш, освобождение; 2) Нейтральная зона; 3) Новое начало, - является моделью?

- А. AIDA
- Б. ADKAR
- В. Перехода Уильяма Бриджеса
- Г. Джона Коттера
- Д. Курта Левина

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 18

Прочитайте текст и установите соответствие

Теории, концепции и модели изменений в рамках организационного проектирования представляют собой разные подходы к организационным изменениям, которые можно комбинировать для достижения максимального эффекта.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Теории изменений		Характеристики	
А.	Теория Е		фокусируется на силовом давлении и последовательности выполнения изменений
Б.	Теория О		фокусируется на «жестких элементах» организации, которые могут быть легко изменены сверху вниз и способны принести быструю финансовую отдачу
В.	Модель В.А.Гончарука		фокусируется на схемах принятия управленческих решений в организациях, в которых присутствует проблематичность предпочтений, плохо понимаемая технология, текучесть кадров
Г.	Модель «мусорный ящик»		фокусируется на «мягких» методах, создании рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязанными к задачам развития организации
			фокусируется на тщательном непрерывном контроле, отсутствии необходимости завоевания симпатии большинства

Ответ:

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 19

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В организационном развитии и управлении изменениями используются множество моделей, позволяющих принимать управленческие решения в условиях крайней неопределённости, когда в

организации встречаются элементы «организованной анархии». При обращении гражданина в налоговую инспекцию выяснилось, что сотрудник занят решением другой задачи и не готов сразу принять посетителя. Гражданину предложено подождать неопределенное время, пока освободится специалист. Однако ситуация осложняется тем, что другие сотрудники также заняты срочными делами, а количество посетителей растет.

Задание:

1. *Опишите суть модели «мусорного ящика».*
2. *Обоснуйте шаги для решения этой проблемы, используя модель «мусорного ящика».*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 20

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Министерство цифрового развития запустило реформу для ускорения цифровизации госуслуг. Однако сотрудники столкнулись с сопротивлением из-за страха перед новыми технологиями, что замедлило прогресс. Руководство совместило жесткие KPI по внедрению систем с программой обучения и диалоговыми платформами для обратной связи. Это снизило напряженность и повысило вовлеченность. В итоге, за 12 месяцев ведомство достигло плановых показателей, сохранив доверие коллектива.

Задание:

1. *Опишите суть «теории О» и «теории Е» в описанной проблеме, их комбинирования.*
2. *Предложите решения для применения «теории О» в данной ситуации.*
3. *Предложите решения для применения «теории Е» в данной ситуации.*

Ответ:

Обоснование ответа:

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Ситуационное задание к теме 1.1

Кризисная ситуация в АНО «Образование Будущего»

Ситуация

Автономная некоммерческая организация (АНО) «Образование Будущего» 10 лет успешно реализует проекты в сфере дополнительного образования для детей и подростков. Организация находится на этапе Жизненного цикла организации, которому характерны: высокая продуктивность, стабильное финансирование, сильная команда, признание на региональном уровне.

Однако в последнее время начали возникать следующие кризисные явления:

— руководители перегружены оперативными задачами, так как не смогли создать резерв из менеджеров среднего звена;

- наблюдается рост накладных расходов за счет увеличения затрат на административный аппарат;

- начали проявляться проблемы, связанные со смещением фокуса внимания руководства на поддержание текущих проектов и явным отсутствием новых инициатив;

— избыточное количество согласований замедляет принятия решений;

Все перечисленное привело к снижению мотивации сотрудников и оттоку ключевых специалистов в коммерческий сектор из-за рутинности задач.

Руководитель провел «мозговой штурм» со всеми менеджерами среднего звена, по итогам которого пришел к выводу об усилении административной составляющей в управлении организацией, что привело к чрезмерному контролю и формализации процессов, подавлению инициатив работников, потере связи с региональной ситуацией на рынке дополнительного образования, снижению интереса партнёров к «устаревшим» проектам, конфликтам между разными подразделениями из-за бюрократических проволочек.

Команде менеджеров было дано задание в течение недели сделать диагностический анализ ситуации и предложить управленческие решения по выходу из данной кризисной ситуации.

Задания по кейсу:

1. Выделите этап жизненного цикла по И. Адизесу, на котором находится в своем развитии АНО «Образование Будущего». Обосновать выбор, описав существующие проблемы: нормальные и аномальные.

2. Провести анализ наличия управленческих ролей, присущих данному этапу, и выделив доминирующую. Обосновать ответ.

3. Предложить варианты выхода из кризисной ситуации, описав

Практическое задание 2

Задание по форме представляет собой творческую работу. Студенты выполняют задание индивидуально, представляют результаты на практическом занятии, сопровождают ответ презентацией.

Методика выполнения задания - проанализировать состояние организации или государственного органа в соответствии с вопросами, и определить необходимость в осуществлении изменений в данной организации.

Вопросы:

1. Есть ли у руководителей структурных подразделений органа власти или организации перегруженность при осуществлении функций (по времени, объему работы, при подготовке отчетности)? Каковы причины этой перегруженности?

2. Оцените уровень результативности управления структурными подразделениями, используя для этого имеющиеся показатели и критерии, установленные в органе власти или организации.

3. Есть ли в вашей организации руководители, у которых недостаточно определены права и ответственность, трудовые функции, недостаточно выделено финансовых и материальных ресурсов для достижения результативности конкретного структурного подразделения или в целом организации?

4. Есть ли в организации проблемы в коммуникациях, особенно по информированию персонала о требованиях к достижению результатов деятельности подразделений, а также по индивидуальным результатам работы?

5. Есть ли в организации проблемы у работников с пониманием и соблюдением ценностей, отношений, норм поведения, то есть с тем, что составляет понятие «организационная культура»?
6. Есть ли в организации проблемы с применением технологий, которые способствуют достижению целей, осуществлению функций, достижению результатов деятельности организации?
7. Кто является организатором изменений в организации?
8. Какие элементы в системе управления были подвергнуты изменениям в организации за последние пять лет?
9. Каковы масштабы изменений в организации за последние пять лет?
10. Нужны ли организации или органу власти изменения?
2. Что необходимо сделать для эффективного осуществления изменений в организации или органе власти (относительно оптимизации организационной структуры, пересмотра трудовых функций, проектирования новых процедур или процессов, конкретизации норм служебного поведения и корпоративных ценностей, разработки и применения конкретных технологий)?

Ситуационное задание к теме 1.2

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго – 16 человек, третьего – 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Задание:

1. Определите тип организационной структуры управления (ОСУ) организаций / предприятий, рассмотренных в приведенных выше ситуациях.
2. Назовите основные проблемы, связанные с ОСУ этих организаций.
3. Предложите свое решение каждой из выявленных проблем путем преобразования ОСУ.

Практические задания к теме 1.2

Задание:

1. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите вид ее деятельности и тип ОСУ данной организации.
2. Обоснуйте свой выбор ОСУ и начертите структуру данной организации.

Вариант 1. Начальник планово-экономического управления; бухгалтерия; заместитель начальника финансового отдела; главный бухгалтер; отдел планирования себестоимости, прибыли и анализа; отдел ценообразования; заместитель начальника управления по организации труда и занятости; отдел анализа и учета трудоемкости; отдел по работе с ценными бумагами и банками; отдел по бюджетированию; отдел оперативно-экономического планирования; начальник отдела налогообложения; заместитель главного бухгалтера; заместитель директора по экономическим вопросам; производственный отдел; материальный отдел; отдел по учету основных средств; генеральный директор; начальник финансового отдела; отдел по организации труда; заместитель начальника по экономическому планированию.

Вариант 2. Отдел стратегического планирования; НИОКР; отдел по производству товара А; технология изделия Б; президент компании; технология товара А; производство и снабжение товара А; бухгалтерия (товар Б); маркетинговый отдел (товар А); отдел управления персоналом; отдел финансов и экономики на предприятии; бухгалтерия (товар А); маркетинговый отдел (товар Б); производство и снабжение товара Б; отделение по производству товара Б.

Вариант 3. Дирекция; отдел книгохранения; отдел по работе с периодикой; отдел каталогизации; отдел книгообмена; отдел учета поступивших книг; справочный отдел; лаборатория предмашинной обработки информации; лаборатория фотомикросъемки и копировально-множительной техники; отдел комплектования; отдел научной обработки литературы; читальные залы; классификатор абонементов по категориям читателей; отдел редких книг и рукописей; отдел по обслуживанию литературой; отдел гигиены и реставрации книг; отдел по классификации и предметизации книг; отдел автоматизации и механизации библиотечно-библиографических и информационных процессов; справочно-библиографический отдел.

Вариант 4. Директор; главный инженер; технический отдел; заместитель директора по коммерческим вопросам; бухгалтерия; канцелярия; информационный отдел; отдел планирования; отдел кадров; заместитель директора по кадровым и социальным вопросам; главный экономист; отдел материально-технического обеспечения; отдел сбыта; финансовый отдел; отдел стандартизации; ремонтный цех; основные цеха; транспортный отдел; экспериментальный цех; отдел жилищно-коммунального хозяйства; отдел маркетинга; отдел технического контроля; отдел организации труда и заработной платы; начальник производства; инструментальный цех.

Ситуационное задание к теме 1.3

Изменения в фармацевтической компании «Фарма»

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции.

Компания существует на рынке 12 лет.

Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы и задания:

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2. Выберите модель, метод и технику управления изменениями для обоснования процесса организационных изменений.

3. Предложите форму сообщения персоналу компании о слиянии. Будет ли эта форма отличаться для разных отделов? Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление и почему? Как преодолевать сопротивление изменениям?

Практическое задание к теме 2.1

Как создать национальную кухню

Эта компания стала символом домашнего хозяйства. Ее супы: куриные с вермишелью, томатные и грибные — потреблялись в 94% американских домов, и ежегодные продажи превысили 4 млрд долл. Большинство людей предсказали бы блестящее будущее компании с таким послужным списком. Но бывший старший исполнительный директор Гордон Макговерн знал, что в «Кэмпбелл Суп» есть какой-то принципиальный недостаток.

Несмотря на свою репутацию, компания начала терять долю на рынке. С годами небольшие фирмы придумали продукты, которые лучше отвечали региональным вкусам потребителей, но «Кэмпбелл» продолжала придерживаться подхода «один вкус для всех», продавая одни и те же супы по всей стране — от одного побережья до другого. Макговерн поставил перед собой задачу проанализировать организационную структуру компании и понять, нельзя ли что-нибудь сделать.

Организационная структура «Кэмпбелл Суп» состояла из команд специалистов в функциональных подразделениях, таких, как маркетинговый, финансовый, исследовательский и производственный отделы. В пределах каждого подразделения сформировалась иерархия руководящих должностей, которая завершалась главой подразделения, подотчетного управляющему корпорации. Менеджеры высшего звена координировали деятельность всех функциональных подразделений, и принятие решений было централизовано, что позволяло компании достигать ее цели. Ресурсы — оборудование, технология и рекламные средства — эффективно распределялись в зависимости от функции, а не распылялись и не дублировались по подразделениям.

В течение десятилетий такая структура работала хорошо. Менеджеры разработали успешную стратегию распространения и продвижения товаров, как будто раскинули большой ковер от одного побережья до другого. Но рынок претерпевал глубокие изменения. В связи с новой иммиграционной политикой население в Соединенных Штатах становилось значительно разнообразнее, и «Кэмпбелл» следовало изменить стратегию; компания должна была положить в основу своей деятельности региональные различия и особенности, но Макговерн не видел, каким образом можно было бы приспособить для этого организационную структуру «Кэмпбелл». Он полагал, что организационная структура компании должна быть пересмотрена так, чтобы децентрализовать принятие решений, дать возможность подразделениям выявлять региональные вкусы и удовлетворить их. Более того, он хотел бы иметь структуру, которая способствовала более быстрому принятию решений.

Макговерн понимал, что изменения не дадутся ему легко. Подобные реорганизации не практиковались в пищевой промышленности, и уж тем более — не в такой крупной компании.

Вопросы для обсуждения и задание:

1. Как ему следовало бы переделать структуру компании, чтобы она стала более чувствительной к запросам потребителей?

2. Исходя из того, что Вы знаете о структуре и формах строения организации, опишите компанию «Кэмпбелл Суп». Обоснуйте конкретные пути реорганизации компании.

3. Постройте организационную структуру, которую можно было бы внедрить после реорганизации компании.

Практическое задание 1 к теме 2.2

Задание:

1. Вкратце опишите любой социальный проект: разработка и внедрение новой услуги, новой платформы, новой образовательной программы, проч.

2. Опишите процесс передачи результатов этого проекта в процесс дальнейшей эксплуатации / оказания услуги с точки зрения организации:

- 1) набор персонала, передача функций новым должностям / ролям, выбор оргструктуры организации (в виде схемы орг.структуры);
- 2) передача результатов и их развитие (прирост благополучателей - пользователей, клиентов, посетителей), появление новых результатов процессов и критериев их оценки (в виде схемы - дерево целей);
- 3) обоснование организационно-правовой формы новой организации и ее возможное изменение в будущем;
- 4) система мотивация сотрудников: критерии оценки, формы.

Практическое задание 2 к теме 2.2

Муниципалитет: Городской округ N

Проблема: Жители города выражают недовольство качеством уборки городских улиц и парков. Особенно много жалоб поступает осенью, когда количество листьев значительно увеличивается, а уборка происходит нерегулярно.

Задание:

Предложите алгоритм решения проблемы опираясь на Модель DEES (Discovery, Evaluation, Efficiency, Scale - управления инновациями и улучшения процессов).

Практическое задание к теме 2.3

Введение электронной очереди в многофункциональном центре (МФЦ)

Описание ситуации

Вы являетесь руководителем одного из региональных МФЦ, предоставляющего широкий спектр государственных услуг населению. За последние месяцы количество жалоб на длительное ожидание в очередях значительно увеличилось. Клиенты выражают недовольство тем, что им приходится тратить много времени на получение необходимых документов и справок. Кроме того, участились случаи конфликтов между посетителями из-за путаницы в порядке обслуживания.

Развитие событий

Руководитель МФЦ собирает совещание для обсуждения проблемы длительного ожидания и конфликтов в очередях. На совещании присутствуют специалисты по информационным технологиям, сотрудники службы безопасности и представители персонала МФЦ. Каждый участник предлагает своё видение решения проблемы:

- Специалисты по информационным технологиям предлагают ввести электронную очередь, которая позволит автоматизировать процесс распределения клиентов по окнам обслуживания и сократить время ожидания.

- Сотрудники службы безопасности считают, что увеличение количества окон обслуживания может частично решить проблему, однако это потребует дополнительных затрат и перепланировки помещений.

- Персонал МФЦ поддерживает идею введения информационных стоек, которые помогут разгрузить окна обслуживания, предоставляя первичные консультации посетителям.

В ходе обсуждения руководитель МФЦ обращается к представителям регионального министерства цифрового развития с просьбой предоставить дополнительную информацию о возможностях внедрения электронных систем в других регионах. Оказалось, что министерство уже запустило пилотный проект по введению электронной очереди в некоторых МФЦ, и результаты оказались положительными.

Кроме того, специалисты по информационным технологиям сообщают, что у них уже есть опыт работы с аналогичными системами и они готовы приступить к внедрению электронного сервиса в кратчайшие сроки. Однако для этого потребуется дополнительное финансирование, которое пока не заложено в бюджет.

Тем временем представители министерства цифрового развития информируют руководителя МФЦ о том, что в ближайшее время планируется выделение дополнительного финансирования на

проекты по цифровизации госуслуг, и введение электронной очереди может попасть в список приоритетных проектов.

Задание:

1. Описать элементы модели "мусорного ящика" для данной ситуации.
2. Построить «дерево решений» исходя из предложенных вариантов. Взвесить все плюсы и минусы каждого решения.
3. Обосновать принимаемое решение, приведя аргументы в пользу его.

Практическая ситуация 1 к теме 2.4 (на применение инструмента Пока-ёкэ)

Пока-ёкэ – это японская концепция, которая означает делегирование ответственности и принятие решений на нижних уровнях иерархии. В контексте государственной службы она может применяться для повышения эффективности работы, улучшения качества принимаемых решений и ускорения процессов.

Описание ситуации

Сотрудники низшего звена в министерстве занимаются обработкой большого количества запросов от граждан. Традиционно такие запросы проходят через несколько уровней управления перед тем, как будет принято окончательное решение. Это замедляет процесс и увеличивает вероятность ошибок.

Задание:

пишите виды проблем и потерь в сложившейся ситуации.
редложите мероприятия по решению проблем и устранению потерь. Ответ обоснуйте.

Практическая ситуация 2 к теме 2.4 (на применение инструмента Канбан)

Канбан — это метод управления проектами и задачами, который помогает визуализировать рабочий процесс и оптимизировать выполнение задач. Он был первоначально разработан компанией Toyota для оптимизации производственных процессов, но сегодня применяется в самых разных сферах, включая государственные службы.

Описание ситуации

Цель: Оптимизация рабочих процессов в МФЦ путем внедрения системы Канбан для повышения прозрачности, управляемости и скорости обработки заявок.

Задачи:

1. Разработать и внедрить систему Канбан для управления потоком заявок в МФЦ.
2. Обучить персонал использованию системы Канбан.
3. Оценивать и корректировать процессы на основании данных, полученных при использовании Канбан.

Задание:

- азработать этапы внедрения системы канбан.
- пределить необходимые ресурсы, ответственные лица.
- остроить алгоритм в виде схемы внедрения системы канбан.
- пределить критерии успеха проекта внедрения канбан.

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы

	по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Роль лидеров преобразований.
2. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
3. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
4. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
5. Организационное развитие: «самообучающиеся организации».
6. Организационные изменения: условия и предпосылки.
7. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
8. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
9. Мягкое внедрение организационных изменений.
10. Эффективность организационных изменений.
11. Стратегии организационных изменений.
12. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
13. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
14. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
15. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
16. Формирование корпоративной культуры.
17. Проекты организационных изменений.
18. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития

1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы.
2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критериев.
3. Дайте характеристику структуры государства как системы.

4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип.
5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор?
6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей?
7. Какие Вы знаете модели социальной организации?
10. Какие Вы знаете модели социальной организации?
11. В чем суть организационного дизайна? Какие элементы в него входят?
12. Перечислите принципы и характеристики организационной структуры согласно классической модели системы управления Макса Вебера?
13. Назовите типы организационных структур управления и подходы к их формированию.
14. Охарактеризуйте виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки.
15. Как оценивается организационная эффективность и какие факторы на нее влияют.
16. Назовите принципы, задачи и подходы к организационному проектированию.
17. Дайте характеристику основным способам организационного проектирования.
18. 9. В чем суть реинжиниринга организационной структуры, сетизации?
5. В чем суть организационного развития? Перечислите основные характеристики процесса организационного развития и факторы внешнего мира, влияющие на него.
6. Дайте характеристику теориям запланированных изменений. В чем суть модели изменений Курта Левина / теории Джона Коттера / модели ADKAR / модели AIDA / модели перехода Уильяма Бриджеса.
7. Перечислите методы организационного развития.
8. Назовите используемые техники и технологии организационного развития, роли различных сторон изменений.

Раздел 2. Управление изменениями

1. Дайте характеристику технологии разработки организационного дизайна. Назовите 5 характеристик организационного дизайна, а также влияющие на него факторы.
2. Назовите основные типы организационной культуры согласно теорий К. Камерона и Р. Куинна, Д. Бэка, Д. Коуэна и Г. Хофстеда.
3. В чем суть концепции необходимой организации (Requisite organization)? Дайте характеристику принципам RO.
4. Охарактеризуйте компетентностный подход, грейда как уровня развития работника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций.
5. Дайте характеристику технологиям моделирования, реорганизации и реинжиниринга. В чем различие между реорганизацией и реинжинирингом? Какие методологии моделирования Вы знаете?
6. Какие Вы знаете стратегии осуществления изменений по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу? Дайте им характеристики.
7. Опишите модели изменений для реализации выбранной стратегии: «EASIER», «DEES».
8. В чем управления изменениями? Охарактеризуйте каждый уровень: изменение проектов, программы изменений, организации как проводники изменений.
9. Охарактеризуйте направления организационных изменений в государственной службе.
10. Дайте характеристику концепции изменений М. Бира и Н. Нория: «Теория О» и «Теория Е», модели В.А.Гончарука, модели «мусорного ящика», теории структурных изменений в гос.организации согласно классификации М. Ханнона и Дж. Фримена.
11. В чем суть проектного подхода в сфере управления персоналом. Дайте характеристику технологии форсайт. Назовите направления HR-проектов, особенности виртуальных команд.

12. В чем суть реформирования? Чем отличается различие в сути и понятиях «реформа» и «усовершенствование» или «модернизация». Перечислите реализованные экономические и социальные реформы на территории РФ.
13. Дайте характеристику административной реформы РФ, моделям. Назовите этапы административной реформы.
14. Какие сегодня используются технологии в процессе проведения реформ? Назовите направления реформ в сфере цифровизации государственного управления.
15. Охарактеризуйте новый формат управления в органах государственной власти.
16. В чем состоит дизайн современного этапа реформы государственной службы РФ? Какие проблемы возникают в процессе реформирования?
17. Охарактеризуйте организационный дизайн реформы. Назовите акторов реформы.
18. Какие модели менеджмента качества используются в реформах государственного управления? Дайте характеристику моделям качества, бережливого управления, модели общей схемы оценки САФ.
19. В чем суть модели человекоцентричного государства, ее элементов, системы ценностей. Перечислите основные принципы человекоцентричного государства.