

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 08.02.2022 11:10:32  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного  
управления

Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
« 17 » 01 (ЮЗГУ) 2022 г.



**Управление изменениями на государственной и  
муниципальной службе**

Методические указания для подготовки к практическим занятиям  
для студентов очной формы обучения направления подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2022

**УДК 338.24 (075.8)**

Составитель И.В. Припадчева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

*О.Г. Тимофеева*

**Управление изменениями на государственной и муниципальной службе:** методические указания для подготовки к практическим занятиям для студентов очной формы обучения направления 38.04.03 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. Гос. Ун-т; сост. И.В. Припадчева. Курск, 2022. – 85с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление для дисциплины «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе», и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Включают общие положения, содержание практических занятий студентов, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 17.01.2022 Формат 60×84 1/16

Усл.печ.л. 4,9. Уч.-изд.л. 4,5. Тираж 100 экз. Заказ 245 Бесплатно

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

1. Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2 Материально-техническое обеспечение дисциплины	6
3 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы	6
4 Перечень заданий по дисциплине	7
5 Методические рекомендации по выполнению заданий	41
6 Пример выполнения ситуационного задания	55
7 Шкала оценивания и критерии оценивания выполненных заданий	57
8 Задания для самостоятельной работы	58
9 Задания в тестовой форме	61
10 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	80
11 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникативной сети Internet, необходимых для освоения дисциплины	82
Приложение А Пример оформления титульного листа для реферата	83
Приложение Б Вопросы к зачёту по дисциплине «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе»	84

## **1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

### **Цель дисциплины**

Цель преподавания дисциплины «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе» - дать студентам систематизированные знания о сущности системы управления изменениями на государственной и муниципальной службе.

### **Задачи дисциплины**

Основные задачи изучения дисциплины:

- овладение навыками обоснования управленческих решений в области управления изменениями на государственной и муниципальной службе;
- обучению навыкам обработки информации для подготовки проектов решений;
- овладение навыками анализа источников информации в соответствии с заданными критериями.

## **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
ПК-2	Способен обеспечивать руководителя информацией	ПК-2.1 Осуществляет сбор и переработку информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений	Знать: - теоретические аспекты принятия решения в области управления изменениями на государственной и муниципальной службе. Уметь: - применять методы принятия решения при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе. Владеть: - навыками обоснования управленческих решений в

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
			области управления изменениями на государственной и муниципальной службе.
ПК-4	Способен формировать информационное взаимодействие руководителя с организациями	ПК-4.1 Обрабатывает информацию для подготовки проектов решений	Знать: - теоретические аспекты подготовки проектов решений при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе. Уметь: - обрабатывать информацию для управления изменениями на государственной и муниципальной службе. Владеть: - навыками обработки информации для подготовки проектов решений.
		ПК-4.2 Анализирует источники информации в соответствии с заданными критериями	Знать: - теоретические аспекты анализа источников информации при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе. Уметь: - сопоставлять полученную информацию при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе с заданными критериями. Владеть: - навыками анализа источников информации в соответствии с заданными

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
			критериями.

## **2 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для выполнения курсовых работ (аудитория с компьютерами), учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций, учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы (аудитория с компьютерами). Оборудование аудиторий: столы и стулья для обучающихся, стол и стул для преподавателя, доска, экран на штативе DION, проектор BenQ MP626, ноутбук Samsung R 510. Компьютерный класс имеет персональные компьютеры в количестве, соответствующем числу студентов в подгруппе. Все компьютеры имеют выход в интернет.

## **3 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе» входит в часть формируемую участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) «Организационно-аналитическое обеспечение административного управления». Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре.

## 4 Перечень заданий по дисциплине

Таблица 4.1 – Практические занятия

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Объем, час	Компетенции
1	Теоретические аспекты организационных изменений	1	ПК-2 ПК-4
2	Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе	1	ПК-2 ПК-4
3	Основополагающие идеи и принципы управления изменениями на государственной и муниципальной службе	1	ПК-2 ПК-4
4	Модели организационных изменений	1	ПК-2 ПК-4
5	Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе	1	ПК-2 ПК-4
6	Соппротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках	1	ПК-2 ПК-4
7	Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения	1	ПК-2 ПК-4
8	Неформальные организации	1	ПК-2 ПК-4
9	Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе	1	ПК-2 ПК-4
10	Инструменты проведения организационных изменений	1	ПК-2 ПК-4
11	Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе	1	ПК-2 ПК-4
12	Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе	1	ПК-2 ПК-4

### **Тема 1 Теоретические аспекты организационных изменений**

Вопросы:

1. Понятие «изменение» и его роль в современном управлении государственной и муниципальной службой.

2. Подходы и этапы организационных изменений.

3. Роль преобразований в современном управлении государственной и муниципальной службой.

4. Организационное развитие муниципальной и государственной службы.

Ситуационная задача:

Исходные данные: Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба. Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства. Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов назван эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ), пришли к

идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов. Ориентация на рынок. В конце 60-х–начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей. Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней).

Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась. В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «Модель 4P» – Product, Price, Promotion&Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход – две методологии стратегического анализа. Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки

зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки». Подобная точка зрения доминировала в 70–80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода к управлению хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга,

персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами. Изменение взглядов на управление персоналом. Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «У», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «У»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления. Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем

выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности. Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации. Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы. До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника,

пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника... Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия. В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Следует напомнить, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

Вопросы:

1. Какие направления, по мнению автора статьи, являются приоритетными для развития российского менеджмента?

2. Какие современные теории были использованы автором статьи для разработки «новой парадигмы управления»?

3. Какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления?

4. Может ли сконструированный автором флюгер стать указателем направлений развития современного менеджмента (ответ аргументируйте)

## **Тема 2 Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе**

Вопросы:

1. Понятие внешней среды.
2. Факторы внешней среды.
3. Условия неопределенности организационной среды.

Ситуационная задача:

Дмитрий Завольсков вот уже десять лет занимается продажей фармацевтических препаратов. Из-за сложной рыночной ситуации ему неоднократно приходилось менять привычные схемы работы. Тем не менее, Дмитрию удалось сохранить коллектив, который каждый раз успешно подстраивался под новые условия. Но в 2007 году он был вынужден принять кардинальное решение и уйти с фармрынка: «Рынок поделили между собой федеральные сети, небольшой компании конкурировать с ними было просто невозможно».

Ушли, правда, недалеко – на ветеринарный рынок. «По сути, мы сейчас мы снова торгуем фармпрепаратами – но уже не для людей, а для животных. На этом рынке работают те же схемы и механизмы, которые мы применяли раньше. Более того, некоторые препараты производятся на тех же заводах, с которыми мы уже сотрудничали, – объясняет Завольсков. – У нас была отличная команда, которая умеет работать, был склад, налаженная логистика – и мы решили рискнуть».

Компания «Ветфарм» появилась в мае 2007 года. Сейчас у нее около 50 поставщиков, а ее клиенты (ветеринарные магазины, клиники, аптеки) находятся по всей стране, от Калининграда до Хабаровска и Магадана. «Наш оборот составляет 6–7 млн руб. в месяц, – рассказывает бизнесмен. – А показатели лидеров рынка в том сегменте, где мы работаем, – около \$1 млн, т.е. примерно 30 млн руб. Одна пятая оборота крупнейших компаний – согласитесь, неплохие результаты для новичков».

Завольсков рассказывает, что может увеличить оборот в полтора раза, но не уверен, что доход компании сопоставимо вырастет. Чтобы доходность сохранилась на прежнем уровне, компании необходимо изменить систему мотивации менеджеров. А как это сделать, Дмитрий пока не придумал.

Переломный момент.

Ветеринарный рынок, по словам Завольского, сейчас сопоставим с рынком фармацевтическим, но 15-летней давности: спрос на услуги дистрибуторов ветпрепаратов существенно превышает предложение. «Когда мы работали на фармацевтическом рынке, на нашем складе постоянно находился товар на сумму примерно в 80% от оборота. Тогда я точно представлял, какой товар, кому и на какую сумму мы продадим, – вспоминает бизнесмен. – Сейчас, когда мы работаем в условиях дефицитного ветеринарного рынка, объем складских запасов превышает месячный оборот в полтора раза – это необходимо, чтобы у нас не было отказов». Естественно, для этого пришлось увеличить вложения в обеспечение работы склада.

Как бы то ни было, коллектив «Ветфарма», имеющий опыт работы на агрессивном фармацевтическом рынке, на новом направлении чувствует себя довольно комфортно. Достаточно комфортно для того, чтобы сделать качественный рывок и перейти из средних компаний в крупные. Более того, Завольсков готов вкладывать еще больше, увеличив число поставщиков компании до 60–70 и объем товарных запасов. Благодаря этим мерам компания станет более привлекательной для клиентов из-за увеличения ассортимента и снижения числа возможных отказов в поставках. В результате значительно вырастет и оборот «Ветфарма».

Бизнесмен не сомневается, что сотрудники будут рады работать в новых условиях, ведь они смогут продавать больше. Вот только при существующей системе мотивации может получиться так, что вся прибыль 51 от дополнительных вложений уйдет на вознаграждение менеджеров по продажам.

Люди и деньги.

В компании работает восемь менеджеров по продажам. Все они получают оклад за выполнение определенного плана по сбыту. Если сотрудник заболел или по другим, не зависящим от него

причинам, не смог выполнить план, этот оклад он все равно получит. «Мы понимаем, что бывают разные обстоятельства и ситуации, но людям важно знать, что какой-то постоянный, гарантированный уровень дохода у них будет, – объясняет Завольсков. – И мы даем им такую уверенность».

Естественно, у менеджеров есть возможность увеличить свой доход: за продажи сверх плана они получают процент от объема реализации. Величина процента не зависит от того, насколько превышен минимальный объем реализации и одинакова для всех менеджеров. При этом результаты работы сотрудников «Ветфарма» неоднородны: одни не гонятся за высоким доходом и довольствуются окладом, не стараясь перевыполнить план. Другие достигают объемов продаж, в три раза превышающих минимальную норму.

«В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, чем сейчас – ведь наша компания станет более привлекательной для клиентов, – рассуждает Дмитрий. – Получится, что работать они будут меньше, а получать при этом столько же. Мне кажется, это не совсем справедливо, особенно учитывая, что некоторые наши сотрудники вполне довольствуются базовой зарплатой».

Но как изменить систему мотивации персонала? Просто повысить минимальный объем выработки неправильно, считает глава «Ветфарм». «Некоторые менеджеры работают с крупными оптовиками. Эти оптовики закупают определенную номенклатуру товаров, которыми пользуются постоянно, и увеличивать объемы не будут, даже если мы увеличим свое предложение. Получается, что, повысив минимальный объем выработки, я ‘подставляю’ менеджеров, которые работают с такими клиентами», – объясняет он.

С другой стороны, если уменьшить размер процента с продаж, который получают менеджеры, под ударом окажутся те сотрудники, которые работают с большим количеством мелкооптовых клиентов: чтобы сохранить прежний уровень дохода, им придется находить новых клиентов, а при занятости людей это крайне сложно.

Просто разделить менеджеров на тех, кто работает с крупными клиентами или мелкими оптовиками, а потом создать

дифференцированную систему мотивации, не получится: все менеджеры имеют как крупнооптовых клиентов, так и работают с небольшими компаниями.

«Я не могу ухудшать условия работы людей. Ведь они отлично справляются со своими обязанностями, – размышляет Завольсков. – Надо придумать такую схему, чтобы менеджеры имели возможность получать не 52 меньше, чем раньше, и доходность компании выросла сопоставимо с вложениями».

При этом бизнесмен подчеркивает, что не хочет потерять команду, с которой работает не один год: ведь на них «завязаны» многие клиенты «Ветфарм».

Вопрос: Какие схемы применить небольшой компании, чтобы суметь выйти на качественно иной уровень работы?

### **Тема 3** **Основополагающие идеи и принципы управления изменениями на государственной и муниципальной службе**

Вопросы:

1. Понятие и история развития теории организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений.
3. Компоненты процесса преобразования.

Ситуационная задача:

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. 26

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 а 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. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

3. 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, почему?

6. Как преодолевать сопротивление изменениям?

7. Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

## **Тема 4 Модели организационных изменений**

Вопросы:

1. Модель изменений К. Левина.
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
3. Теория Е и теория О организационных изменений.
4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

Ситуационная задача:

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании В.N & Р. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто

задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на

желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы:

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления.

**Тема 5 Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе**

Вопросы:

1. Делегирование полномочий.
2. Односторонние действия.
3. Разделение полномочий.

Ситуационная задача:

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать? Несколько лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме

новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение. В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев. В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет. Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может. Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты.

У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с

показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами. «Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании? Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам. «У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости. Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить. Но завершила эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен.

«Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов,— уверен Усачев.— И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы нагрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей. А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, нагрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю»,— рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой. Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме. Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа,— убежден Усачев.— Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания

спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает. Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители).

«А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», — делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает. В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир. План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?
3. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?
4. Сформулируйте три причины, по которым контрактный подход к установлению взаимоотношений со своими подчиненными может оказаться предпочтительным, и наоборот.

**Тема 6 Сопротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках**

Вопросы:

1. Причины сопротивления изменениям.
2. Преодоление сопротивления изменениям.
3. Методы преодоления сопротивления.
4. Структура информационных потоков на государственной и муниципальной службе.
5. Причины изменения.

Ситуационная задача:

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам –

около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

### **Тема 7 Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения**

Вопросы:

1. Роль личностей, групп в организационном развитии.
2. Роль лидера при организационных изменениях.
3. Качества лидера.

Ситуационная задача:

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрей не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

Вопрос:

Как поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?

### **Тема 8 Неформальные организации**

Вопросы:

1. Неформальные организации.
2. Неформальные лидеры.
3. Роль неформальных организаций в организационных изменениях.

Ситуационная задача:

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых – продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники – специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов – «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев – «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов – «ас продаж» – может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет – кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия – продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский – хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.

2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.

3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

### **Тема 9 Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе**

Вопросы:

1. Понятие макроокружения.

2. Принципы воздействия макросреды на организацию.

3. Изменения макроокружения как предпосылки для организационных изменений.

Ситуационная задача:

Компания «Юстас-В» находится в центре Москвы, в уютном особнячке на Садовом кольце и существует на рынке металлопроката уже 15 лет. Устойчивая работа позволили компании зарекомендовать себя крепким середнячком, который не хватает звезд с неба и в то же время достаточно прочно стоит на ногах. Заключены дилерские договора с тремя из пяти крупнейших комбинатов. Оставшиеся два комбината не работают по дилерским схемам, предпочитая прямые договора с потребителями. К слову, на упомянутых трех комбинатах количество дилеров строго ограничено и их состав не меняется уже долгие годы. Рынок тоже весьма стабилен, хотя, кризис заставил ряд комбинатов поднять отпускные цены. Стабильность рынка имеет еще одну неприятную сторону: в процессе конкурентной борьбы, торговая наценка уменьшилась до смехотворной величины – менее 1%. Кроме того, удельный расход на транспорт увеличился на 70%. В довершение всего, управляющая компания уведомила об увеличении арендной ставки на 100%.

Небольшой, всего пять менеджеров, но дружный коллектив готов выполнить любые задачи, поставленные перед ним со стороны руководства, однако, все же что-то не получается. Собственники компании, они же и два топ-менеджера (которые, кстати, находятся в Санкт-Петербурге), постоянно недовольны результатами хозяйственной деятельности компании и с

периодичностью раз в четыре месяца меняют начальников отделов продаж и московского директора. И вообще, последние полтора года компанию преследуют неудачи – одна за другой. В целях экономии руководство провело сокращение, уменьшив количество персонала до минимума. Но цель не достигнута: увеличивается дебиторка, уходят клиенты, увольняются менеджеры, и, как следствие, снижается оборот и падает прибыль. Неутешительным оправданием может служить некоторое общее снижение потребления металла по стране.

Вывод очевиден: для удержания на плаву компании требуется значительно увеличить объемы продаж и прибыль. Каким образом это сделать? Отдела маркетинга в компании нет, да и нужен ли он в данном направлении бизнеса, где поставщиков можно пересчитать на пальцах одной руки, а потребителей не больше сотни? Все участники рынка знают друг друга практически в лицо.

Реклама – тоже не выход, по той же самой причине. Схема откатов практически не возможна, так как торговая наценка крайне мала. Договориться с комбинатами о понижении отпускных цен на металлопрокат не получается. Переход с сегмента мелкого опта требует значительных финансовых вливаний, к которым собственники не готовы.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите макроэкономические причины снижения эффективности деятельности предприятия?
2. Разработайте мероприятия позволяющие предприятию стать более эффективным?

**Тема 10 Инструменты проведения организационных изменений**

Вопросы:

1. Бенчмаркинг.
2. Этапы бенчмаркингового проекта.
3. Концепция «Шесть сигм».
4. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Ситуационная задача:

«Мы работаем под постоянным присмотром космических сил», — рассказывает заместитель генерального директора компании «Энергия-сервис» Игорь Кутко. Доля шутки в словах менеджера минимальна. Компания появилась на свет в 1991 году по приказу директора завода ракетно-космической корпорации (РКК) «Энергия» им. С. П. Королева Алексея Борисенко и, соответственно, является дочерним предприятием РКК. На стене в кабинете Игоря Кутко висит плакат с изображением ракеты, а на упаковке и на самой продукции, которую выпускает «Энергия-сервис», нарисован красный логотип в виде спутника со слоганом «Энергия космических технологий».

Компания создавалась для сервисного обслуживания любых видов техники, в том числе электробытовой, которую выпускала на тот момент РКК (кухонные процессоры, пылесосы и др.). Однако через несколько лет корпорация полностью передала своей «дочке» производство бытовых приборов.

Сегодня «Энергия-сервис», базирующаяся в городе Королеве Московской области, — самостоятельная компания. В 2009 году ее оборот составил примерно 100 млн руб., число сотрудников — 130 человек. По словам Игоря Кутко, РКК «иногда помогает финансово» — в виде кредитов по процентным ставкам чуть ниже рыночных.

Четыре производственных цеха «Энергии-сервис» общей площадью почти 30 тыс. кв. м сейчас загружены лишь на четверть: с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции под брендом «Энергия». «Мы готовы увеличить нынешний ежемесячный объем выпуска до 10 тыс. товаров. Был бы спрос», — поясняет Игорь Кутко. Однако последние пять лет объем продаж держится примерно на одной отметке — около 50 тыс. единиц в год, это в два раза меньше, нежели предприятие реализовывало в начале 2000-х. «Возможно, люди хотели бы купить нашу технику, но просто про нее не знают? А мы не можем им правильно ее предложить», — задается вопросом Кутко.

Два полушария

Производство собственной продукции под брендом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания

наладила выпуск кухонных комбайнов, а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

Несколько лет назад компания предприняла попытку изготавливать и кондиционеры, для чего была куплена соответствующая производственная линия. Но после выпуска нескольких партий стало ясно: «Энергия-сервис» не может выдержать ценовую конкуренцию с известными брендами, в том числе из Китая, чья продукция гораздо дешевле российской. От производства кондиционеров пришлось отказаться, а вместо того, чтобы тягаться с китайцами, «Энергия-сервис» стала официальным дилером китайской компании Gree в России.

Впрочем, предприятие остановило выпуск не только кондиционеров, но и пылесосов: сейчас под торговой маркой «Энергия» продаются только кухонные комбайны. «У нас одна модель комбайна с тремя модификациями. Изначально мы все делали по лицензии Sanyo, а в 2002 году придумали свою комплектацию, которая не хуже лицензионной,— рассказывает Игорь Кутко.— Вообще, производителей бытовых товаров в России можно по пальцам одной руки пересчитать, мы одни из них».

Вторую половину выручки «Энергии-сервис» приносит контрактное производство. Компания располагает современными мощностями: в 2004 году руководители вложили в их модернизацию примерно \$300 тыс. (без учета стоимости японских станков, взятых в аренду у РКК). Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» и ЗИС. Для первой компании «Энергия-сервис» выпускает фильтры очистки воды «Барьер», для второй — сетевые фильтры под торговой маркой Pilot. Рентабельность контрактного производства составляет 6,5%. Его можно загрузить еще на 35–40% к существующему, уверяет Игорь Кутко. Для этих целей в прошлом году в компании создали отдельное подразделение, состоящее из двух человек. Они активно пытаются привлечь новых клиентов, однако пока все предложения остаются на уровне протоколов о намерениях.

Пути следования

Недавно «Энергия-сервис» провела исследование, собрав информацию от своих дистрибуторов и конечных потребителей. Выяснилось, что продукцию компании выбирают из-за приемлемой стоимости и ценят за надежность.

В рознице комбайны «Энергия» стоят около 2,5–2,7 тыс. руб., то есть попадают в сегмент чуть ниже среднего. Это дороже китайской небрэндированной продукции, которую можно приобрести за 1–1,5 тыс. руб., но дешевле, чем изделия под такими марками, как Vitek и Polaris (их цена — 2–3,5 тыс. руб.). Именно эти брэнды — главные конкуренты «Энергии».

Основной канал сбыта — крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. С некоторыми из них компания установила партнерские отношения еще в прошлом веке, однако сегодня это сотрудничество не вполне ее устраивает. По словам Кутко, логистическая цепочка сейчас состоит из четырех звеньев: «Энергия-сервис» продает товар крупным оптовикам, они в свою очередь перепродают мелким фирмам, а те уже непосредственно в розницу. При такой модели дистрибуции предприятие не обладает полной информацией о городах, где представлен ее товар. Единственный источник «географических» знаний — письма и запросы конечных потребителей.

Еще одна проблема — зависимость от дилеров. На восемь оптовиков приходится примерно 85% объема сбыта компании. Однако новых партнеров «Энергия-сервис» заводить не торопится. «Оптовый рынок поделен. Мелкие компании в кризис разорились, на плаву остались крупные игроки, с большей частью которых мы и работаем», — говорит Кутко.

Последние пять лет «Энергия-сервис» пыталась установить прямые контакты с розницей, но безуспешно. «У нас есть ассортиментная матрица, и производитель, желающий попасть на полку, должен иметь не менее семи наименований продукции», — отвечали ритейлеры. Три модификации кухонных комбайнов «Энергии» явно не выдерживали фейс-контроль сетевиков.

В 2008 году компания решила открыть собственный магазин в Москве. На полки выставили не только свою продукцию, но и партнеров («Меттэм-технологии», ЗИС). Однако наладить продажи не получилось и точку пришлось закрыть. Кутко связывает неудачу

опять-таки со скромным ассортиментом: «Даже мелкие розничные магазинчики могут быть прибыльными только в том случае, если у них в среднем 100–150 номенклатурных единиц товара». Но, по словам руководителя, денег на расширение ассортимента у «Энергии-сервис» нет.

По инерции

Игорь Кутко говорит, что в Москве найти кухонные комбайны под брендом «Энергия» сегодня можно разве что на рынках — например, на Горбушке, Митинском или Рижском. В основном товар расходуется в регионах. Наибольшим спросом, по словам менеджера, продукция пользуется на юге (в Краснодарском и Ставропольском краях), где люди активно перерабатывают урожай со своих огородов. Азиатская часть России охвачена слабо в связи с большими расходами на логистику. Например, доставка в район Новокузнецка в пересчете на один комбайн стоит минимум 300–350 руб., то есть около 20% отпускной цены. Идти на такие траты оптовикам невыгодно, поэтому расширение географии для «Энергии-сервис» — одна из труднорешаемых проблем.

За 20 лет работы «Энергия-сервис» практически не тратилась на рекламу: ее дилеры и так знают компанию. Хотя попытки повысить узнаваемость марки топ-менеджеры все-таки предпринимают. Ежегодно производитель на паритетных началах со своими дилерами проводит в регионах рекламные акции. Однако в прошлом году особого роста продаж это не дало: сказался кризис.

Раньше «Энергия-сервис» участвовала в специализированных выставках. Последний раз — три года назад на ярмарке «Электробыт» в Санкт-Петербурге. По словам Игоря Кутко, выставка прошла тогда «совершенно бестолково для компании: не было ни оптовиков, ни посетителей», поэтому предприятие не обросло ни новыми связями, ни клиентами.

«Может, не туда стреляем?» — задает риторический вопрос Кутко. По его словам, на широкие ATL- и VTL-акции у «Энергии-сервис» нет денег. Даже рекламно-маркетингового подразделения в структуре компании не существует.

Зато предприятие обладает уникальной особенностью — это единственная компания-производитель в России, которая по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие

(например, колбы, чаши, насадки) в любой регион страны. Под склад с запчастями в офисе выделено порядка 150 кв. м.

Кроме того, у компании открыты 23 собственных сервисных центра в разных городах страны. Они продают запчасти по низким ценам, что выгодно отличает «Энергию-сервис» от западных конкурентов, у которых цена на комплектующие бывает настолько высока, что подчас дешевле выкинуть поломавшийся пылесос и купить новый. У «Энергии-сервис» нет деталей дороже 180 руб.

#### Сезонное обострение

Финансовый кризис принес «Энергии-сервис» дополнительные трудности. Практически все сырье для изготовления своей продукции компания закупает у иностранных поставщиков. Поэтому весной прошлого года, когда американская валюта подорожала относительно российского рубля на треть, на столько же увеличились и переменные издержки «Энергии-сервис». Около 40% затрат на сырье составляют закупки пластика у известных западных производителей, еще 40% приходится на двигатели.

Договариваться о дисконте с мировыми корпорациями — дело заведомо бесполезное: объемы закупок российского предприятия слишком малы. Менять поставщиков «Энергия-сервис» не хочет. «Если мы станем делать продукт из дешевого китайского пластика, на выходе он будет иметь совершенно другой внешний вид, другое качество. Тогда мы потеряем существующих потребителей и точно уйдем с рынка», — считает Игорь Кутко.

Рост себестоимости продукции «Энергии-сервис» почти не сказался на отпускных ценах. Стоимость товара для дилеров в кризис увеличивалась дважды — в начале прошлого года и в марте текущего, но каждый раз всего на 4–5%. Отпускная цена кухонного комбайна для оптовиков сегодня составляет в среднем 1,8–1,95 тыс. руб. В итоге «Энергии-сервис» удалось в 2009-м сохранить объем продаж на уровне 2008 года — около 50 тыс. единиц продукции.

Однако возросшие траты на закупку комплектующих привели к тому, что у предприятия снизилась норма прибыли: если два года назад рентабельность составляла примерно 8–9%, то сейчас около 5–6%. Впрочем, Игорь Кутко говорит, что нынешняя норма прибыли вполне позволяет предприятию держаться на плаву.

Основная задача, которую ставят перед собой руководители «Энергии-сервис», — увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите причины снижения эффективности управления предприятием.
2. Какие действия предпринять, чтобы повысить эффективность управления?

### **Тема 11 Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе**

Вопросы:

1. Основные подходы к принятию управленческих решений.
2. Типы и формы принятия управленческих решений.
3. Особенности принятия управленческих решений при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе.

Ситуационная задача:

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей... И при этом не большая цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно — шум и гам строительства не позволяли организовать детям

нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали 79 городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопрос:

Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?

**Тема 12 Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе**

Вопросы:

1. Стратегическая карта преобразований.
2. Стратегическое проведение изменений.
3. Факторы, определяющие выбор стратегии.
4. Практические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе.

Ситуационная задача:

Авдеев Олег Петрович налил себе пятую чашку кофе, посмотрел на часы и выплеснул ее содержимое в раковину. Перебор с кофеином лишь усугубит ситуацию. Если он хочет прийти хоть к какому-то согласию с Новиковым Станиславом Александровичем, он должен быть абсолютно спокоен. Авдеев О.П. и Новиков С. делят между собой пост исполнительного

директора ЗАО «Огородник» - компании, образовавшейся после слияния ООО «Садовник» и ООО «Эко».

Результатом союза двух равных, как говорилось в пресс-релизах, организаций стала компания с активами на 2,5 млн. руб., способная составить конкуренцию лидерам садово-огородной отрасли. Ожидалось, что слияние приведет к значительной экономии затрат на выращивание, транспортировку и маркетинг рассады, а также к высвобождению капитала на приобретение семян. Пресса и потребительский рынок отреагировали положительно, но эйфория быстро прошла, а ей на смену пришла тяжелая работа по интеграции двух организаций. Самым сложным оказалось объединить две культуры и сами трудовые коллективы. В деловой прессе подчеркивался тот факт, что экономия издержек будет достигнута за счет повышения эффективности труда, а не массовых увольнений; но это одна из проблем. В результате слияния на каждую руководящую должность, начиная с вершины и до середины «пирамиды», претендовали по два менеджера. О распределении высших постов Авдеев О.П. и Новиков С.А. договорились заранее, чтобы каждый мог оставить в совете директоров людей, которым они доверяют. Новиков С.А. выдвинул кандидатуру начальника отдела управления и развития человеческими ресурсами, директора маркетинга и главного специалиста по информационным системам – все они ранее работали с ним в ООО «Эко». Авдеев О.П. оставил своего операционного директора, финансового директора и главу агрономического отдела. Что до остальных позиций, то и руководители и менеджеры понимали, сколько непростых решений им предстоит принять.

Некоторые из наиболее квалифицированных специалистов не пожелали пребывать в неизвестности и уволились по собственному желанию.

Авдеев О.П. предпочитает принимать решения в отношении персонала, повинаясь внутреннему инстинкту. Ему нравится общаться с работниками лицом к лицу, смотреть им в глаза, узнавать, что их тревожит, чего они хотят достичь на работе и в личной жизни. Так он решает, подходит сотрудник организации или нет. Естественно, он поддерживает некоторых «своих» менеджеров, потому что хорошо знает их достоинства и слабости.

Но он более чем готов к переговорам, как в случае с распределением высших должностей. Более того, от некоторых менеджеров он предпочел бы избавиться, и этим можно воспользоваться. Новиков С.А., с другой стороны не проявляет особого интереса к тому, сохранят ли менеджеры ООО «Эко» свои должности. Исключение составляют лишь некоторые руководители высшего уровня, но этот вопрос уже решен. Он предлагает провести независимую оценку всех менеджеров, включая не только результаты работы на предприятии, но и проверку личностных качеств, умственных способностей, эмоциональной устойчивости и т.д. Авдеев О.П. понимает, что объективная оценка – залог непредвзятого решения, но опасается, что он займет слишком много времени и что лучшие менеджеры скорее займутся поисками другой работы, чем пойдут на процедуру оценки. Кроме того, как подсказывает ему собственный опыт, лучшими являются менеджеры, которые «подходят» предприятию, а не те, кто получает высокие оценки на экзаменах. И чем ближе встреча с Новиковым С.А., тем сильнее у него болит голова.

Вопросы для обсуждения:

1. С каким решением столкнулись Авдеев О.П. и Новиков С.А.: программируемым или непрограммируемым? Почему?

2. Каковы личные стили принятия решений О.П. Авдеева и С.А. Новикова? Могут ли эти два человека, учитывая различия в подходах, вместе управлять предприятием?

3. Как вы думаете, какая модель принятия решения (классическая, административная или политическая) наиболее уместна в случае с решениями о персонале нового предприятия? Обсудите.

### **5 Методические рекомендации по выполнению заданий**

Основными заданиями на практических занятиях при изучении дисциплины «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе» являются краткие сообщения по рассматриваемым вопросам, рефераты, эссе, ситуационные задачи. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

#### **Требования к рефератам.**

Структура реферата:

- 1) Титульный лист (приложение 1).
- 2) Содержание.
- 3) Введение.
- 4) Основная часть реферата.
- 5) Заключение.
- 6) Список использованной литературы (минимум 10 источников).

**Минимальный объем реферата – 20 страниц.**

Во **введении** обосновывается актуальность рассматриваемой темы, определяются цель и задачи реферата. Описываются учебно-методические и информационно-аналитические основания реферата. В конце введения необходимо привести краткое содержание последующих разделов реферата.

**Основная часть реферата** должна включать три раздела раскрывающие суть темы.

В **заключении** даются выводы о достижении поставленных целей и выполнении задач сформулированных во введении.

При выполнении реферата студент должен:

- научиться пользоваться библиографическими каталогами;
- освоить навыки сбора, систематизации и анализа информации;
- овладеть навыками оформления реферата.

**Сбор информации**

1. Поиск необходимых источников информации (монографий, журнальных публикаций) осуществляется по алфавитным, предметным и авторским библиографическим каталогам. При необходимости можно проконсультироваться у сотрудников библиотеки.

2. На каждый источник информации необходимо заполнить отдельную библиографическую карточку. На ее лицевой стороне указывают фамилию(ии) и инициалы автора(ов), полное название книги, статьи, год издания, тома, номера, страниц (от и до). На обратной стороне карточки кратко излагают суть работы.

3. Карточки по мере накоплений систематизируют по разделам. В разделах карточки располагают в алфавитном порядке соответственно фамилиям авторов.

**Работа с источниками информации**

1. При работе с монографией прежде всего ознакомьтесь с ее оглавлением и выберите интересующие Вас разделы.

2. Читайте внимательно, продумывая прочитанное. Наиболее важные данные, мысли кратко конспектируйте.

3. При чтении анализируйте иллюстративный материал (рисунки, схемы, таблицы).

4. При работе с журнальными публикациями обращайтесь внимание на материал, отражающий состояние изучаемой проблемы, конечные результаты и их анализ авторами, выводы.

**Оформление текстовой части реферата осуществляется с учётом следующих требований.**

Текст документа набирается на компьютере в формате .rtf или .doc и печатается на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210×297).

Шрифт –Times New Roman. Цвет шрифта – чёрный, размер шрифта –14.

Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту документа и составлять 1,25 см. Межстрочный интервал полуторный. Текст отчета следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое — 30 мм, правое — 15 мм. верхнее и нижнее — 20 мм.

Выравнивание текста – по ширине.

Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце, прописными буквами, не подчеркивая. Каждый структурный элемент и каждый раздел начинают с новой страницы. Разделы и подразделы реферата должны иметь заголовки. Заголовки разделов и подразделов реферата следует начинать с абзацного отступа и размещать после порядкового номера, печатать с прописной буквы, полужирным шрифтом, не подчеркивать, без точки в конце. Заголовков раздела (подраздела) должен быть отделен от основного текста раздела и от текста предыдущего раздела (подраздела) одинарным междустрочным интервалом 8 мм (1 пустая строка основного текста 14 pt).

Нумерация листов реферата осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

– все листы реферата нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту;

– номер страницы ставится в нижней части листа без точки (первым листом является титульный лист, который включается в общее количество страниц, но не нумеруется);

– иллюстрации, таблицы и др., расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц реферата (иллюстрации, таблицы и др., выполненные на листах формата А3, учитываются как одна страница);

– приложения должны иметь общую с остальной частью реферата сквозную нумерацию страниц.

Нумерация ссылок ведется арабскими цифрами в **порядке приведения** ссылок в тексте независимо от деления на разделы.

Текст, текст, текст.....

Текст, текст, текст.....

Перечисление оформляется следующим образом: если важно указать последовательность, используются цифровые маркеры (1., 2.,...). Ставится точка и начинается предложение с большой буквы (в конце точка). Например, к двум группам относятся следующие факторы.

1. Вычисление обобщающего индекса развития региона, на основании которого формируются рейтинги регионов.

2. Использование эконометрических моделей и их характеристик для количественной оценки уровня развития.

Если используется перечисление, использовать знак «–» (длинное тире), с маленькой буквы, в конце точка с запятой.

Например:

– комплексная оценка социально-экономического развития регионов;

– качество жизни как комплексный показатель;

– индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП).

В тексте необходимо давать **ссылки на таблицы и рисунки**.

Например: в таблице 1 приведен перечень.... Или так:

Также возможен путь построения методики оценки социально-экономического развития региона, исходя из приоритетных целей и задач развития региона (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика целевых ориентиров разработки методики оценки социально-экономического развития региона

Цель разработки и применения методики	Содержание методики	Автор методики
Определение нуждаемости регионов в дополнительном финансировании	В методику включено определенное количество (в зависимости от динамики законодательства)	Постановление Правительства РФ
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Здесь нет пустой строки, текст начинается сразу после таблицы.

Определение комплексного показателя устойчивого социально-экономического развития региона предлагается проводить по формуле 1:

$$I_y = \sqrt[6]{I_{\text{прр}}} \times I_{\text{кр}} \times I_{\text{эр}} \times I_{\text{ир}} \times I_{\text{инфр}} \times I_{\text{ср}}, \quad (1)$$

где  $I_y$  – уровень устойчивого социально-экономического развития региона;

$I_{\text{прр}}$  – природно-ресурсный уровень развития региона;

$I_{\text{кр}}$  – уровень кадрового развития региона;

$I_{\text{эр}}$  – уровень экономического развития региона;

$I_{\text{ир}}$  – уровень инновационного развития региона;

$I_{\text{инфр}}$  – уровень инфраструктурного развития региона;

$I_{\text{ср}}$  – уровень социального развития региона.

Например: на рисунке 1 показано, что.... Или так:

При разработке и в процессе реализации государственной политики регионального развития необходимо учитывать особенности каждой территории, а также рассматривать ее как систему, находящуюся во внешней среде (характеризующейся значительными турбулентными процессами) (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель функционирования региона во внешней среде

Здесь нет пустой строки, текст начинается сразу после таблицы.

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, использованных при выполнении реферата. По ГОСТ 7.32 нумерация ссылок ведется арабскими цифрами в порядке приведения ссылок в тексте независимо от деления на разделы. Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1, сведения об электронных источниках – ГОСТ 7.82.

1. Конвенция о защите прав человека и основных свобод (заключена в г. Риме 04.11.1950) // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 2. – ст. 163. (конвенции и международные акты)

2. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: офиц. текст: [принята всенародным голосованием 12.12.1993: с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 № 11-ФКЗ]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс]: федеральный закон от 05.12.2017 № 362-ФЗ (ред. от 03.07.2018). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (федеральные законы)

4. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: [принят Государственной Думой 17 июля 1998 года: ред. от 03.08.2018]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (кодексы РФ)

5. О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 15.07.2015 № 364 (ред. от 19.09.2017). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (указы)

6. О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 02.04.2020 № 409 (ред. от 30.05.2020). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (постановления и распоряжения органов власти)

7. Цыпин, И.С. Государственное регулирование экономики: учебник / И.С. Цыпин, В.Р. Веснин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 296 с. (учебники с двумя и более авторами)

8. Чиркин, В.Е. Государственное управление [Электронный ресурс]: учебник. – М.: Юристъ, 2013. – 320 с. – Режим доступа: [https://uchebniki-besplatno.com/upravlenie\\_827-munitsipalnoe-gosudarstvennoe-upravlenie.html](https://uchebniki-besplatno.com/upravlenie_827-munitsipalnoe-gosudarstvennoe-upravlenie.html) (дата обращения 30.08.2018). (учебники с одним автором; в электронном виде)

9. Агафонова, Н.Н. Гражданское право: учеб. пособие/ Н.Н. Агафонова, Т.В. Богачева; под общ. ред. А.Г. Калпина. – М.: Юрист, 2015. – 542 с. (учебные пособия с двумя и более авторами)

10. Афанасьев, В.В. Методология и методы научного исследования [Электронный ресурс]: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В.В. Афанасьев, О.В. Грибкова, Л.И. Уколова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 154 с. – Режим доступа: <http://urait.ru/> (дата обращения 30.08.2018). (учебные пособия в электронном виде)

11. Ревякин, С.А. Об эффективности электронных платформ участия граждан в государственном управлении / С.А. Ревякин // Проблемы управления: теория и практика. – 2018. – № 2. – С. 94-113. (научные статьи)

12. Виноградова, Т.А. Гражданская активность и общественное участие [Электронный ресурс]: / Т.А. Виноградова, А.В. Сунгуров // Власть. Общенациональный научно-политический журнал. – 2014. – №1. – Режим доступа: <http://hro-uz.narod> (дата обращения 14.05.2018). (научные статьи в электронном виде)

13. Иванова, М.В. Модели и методы оценки регулирующего воздействия в государственном управлении России и зарубежных

стран: монография / М.В. Иванова. – Изд-во: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – 95 с. (монографии)

14. Вишняков, И.В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности [Электронный ресурс]: дис. канд. экон. наук: 08.00.13: защищена 12.02.02: утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. – 234 с. – Режим доступа: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/> (дата обращения 30.04.2020). (диссертации в электронном виде)

15. Статистический ежегодник Курской области. 2018: Статистический сборник / Ред. колл.: Л.С. Шабанова, Л.В. Афанасьева, Г.В. Бартенева и др. – Курскстат. – Курск, 2018.– 424 с. (статистические сборники, печатные)

16. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018 [Электронный ресурс]: статистический сборник / Ред. колл.: С.Н. Егоренко Н.С. Бугакова, Л.М. Гохберг и др. – М.: Росстат, 2018. – 1162 с. – Режим доступа: [http://gks.ru/statisticheskie\\_sborniki/](http://gks.ru/statisticheskie_sborniki/) (дата обращения 30.04.2020). (статистические сборники в электронном виде)

17. Администрация Курской области [Электронный ресурс]: официальный сайт // Режим доступа: <http://adm.rkursk.ru/> (Дата обращения 30.04.2020). (официальные сайты органов власти)

### **Требования к эссе.**

Эссе (essay, англ. очерк, попытка, проба) представляет собой сжатое изложение какого-либо вопроса, отражающее индивидуальную позицию автора.

Цели эссе:

1. Развитие навыков самостоятельного творческого мышления.

2. Выработка навыков аргументирования, противопоставления при анализе ситуаций.

3. Обучение краткости и последовательности изложения своих мыслей.

Выполнение данного вида работы требует от студентов умения анализировать материал, размышлять на заданные темы и в краткой форме излагать свои мысли. В эссе студент должен

определить свое отношение к рассматриваемой проблеме, дать свое собственное решение поставленной задачи.

В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В форме эссе может быть представлен анализ подробный разбор предложенной задачи с развернутыми пояснениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих изучаемую проблему.

Критерии оценки эссе:

- соответствие содержания теме;
- обоснованность, четкость, лаконичность;
- самостоятельность выполнения работы (наличие индивидуальной позиции автора);
- соответствие формальным требованиям.

Возможные варианты вопросов для эссе:

1. Сравнение - Укажите сходство и различие между...
2. Причина и эффект - Каковы главные причины... Каков наиболее вероятный эффект...
3. Оправдание - Объясните, почему вы согласны или не согласны с утверждением...
4. Обобщение - Сформулируйте принципы, которые могут объяснить следующие события...
5. Создание - Что если...?
6. Применение - Опишите ситуацию, которая иллюстрирует принцип...
7. Анализ - Найдите и исправьте ошибки. Обоснуйте свой ответ.
8. Синтез - Предложите доказательство того, что...
9. Оценка - Оцените сильные и слабые стороны...

Общий объем работы составляет от 2 до 5 страниц рукописного текста.

Предлагаемый порядок работы:

1. Найти 3-5 источников по теме эссе (в библиотеках, Internet).
2. Прочитать и обобщить изученный материал.
3. Выбрать наиболее важные с вашей точки зрения моменты и составить набросок эссе (общие положения, цитаты, графики, схемы и др.).

4. Оценить, соответствует ли ваш предварительный вариант теме эссе.

5. Сделать акцент на тех положениях, которые отражают ваш индивидуальный подход (представить «изюминку» работы).

6. Проконсультироваться при необходимости с преподавателем.

7. Оформить работу и сдать ее.

Рекомендации по структуре эссе.

Любая письменная работа, в том числе эссе, содержит минимум три части. Введение, в котором в зависимости от темы раскрывается актуальность работы или кратко перечисляются основные моменты, формулируется цель написания работы. Объем введения для эссе составляет 3-5 предложений.

Основная часть, в которой непосредственно раскрывается заданная тема. Объем определяется в рамках 2-4 страниц. При написании текста эссе следует выражать свои мысли кратко, лаконично, логично. Одно предложение должно содержать не более одного нового блока информации. Желательно, чтобы в одном абзаце обсуждалась или рассматривалась одна тема. Следует избегать длинных предложений, неизвестных слов и понятий. Необходимо обращать внимание на соединительные слова, которые помогают облегчить понимание информации, придают вашей работе слитность и законченность (примерами таких слов могут служить: в дополнение, кроме того, также, помимо этого, более того, другими словами, примером этого, однако, напротив, тем не менее и др.). Использование графического материала, табличных данных, диаграмм должно быть согласовано с преподавателем и отвечать теме эссе. За излишнее количество информации оценка может быть снижена. Цитирование в эссе не запрещается. Объем цитаты не должен превышать двух предложений. Ссылка на первоисточник обязательна.

Заключение, в котором подводится итог проделанной работе. Объем заключения составляет 3-4 предложения и может содержать слова: в заключение, таким образом, следовательно, значит, по этой причине, в результате, как показано выше и др.

Хорошо написанные эссе должны читаться легко и свободно. Авторы хороших письменных работ выражают свои мысли и

знания четко и понятно, что позволяет преподавателям прочитывать их без затруднений. Избегайте вычурных, витиеватых выражений и предложений.

Цель эссе – передать, как вы понимаете концепции предмета, а не показать преподавателю, как длинно вы можете писать или что вы умеете переписывать из первоисточника.

Внимательно читайте тему эссе. Если сомневаетесь в ее понимании, спросите у преподавателя, так как вы можете блестяще ответить на вопрос, который не был поставлен в задании, но оценка будет снижена за отклонение от темы. Обратите внимание на требования к количеству источников, наличию диаграмм и графиков, использованию конкретных терминов и концепций. Ваши выводы должны быть объективны и аналитичны. Старайтесь избегать фраз: «дела компании улучшились...», «данное изменение негативно повлияет на общество...» и т.д. Хорошая письменная работа представляет собой синтез теории, практики и здравого смысла. Она имеет продуманную, четкую структуру.

Прежде чем сдавать эссе на проверку, ответьте на следующие вопросы:

- соответствует ли моя работа теме (отвечает ли она на поставленный вопрос)?
- использованы ли мной концепции курса?..
- соответствует ли оформление моей работы предъявляемым требованиям?

Письменная работа является важным средством закрепления, проверки знаний и выработки навыков аналитического мышления. Обязательно прочитайте комментарии преподавателя. Проконсультируйтесь с ним по допущенным вами ошибкам. Постарайтесь учесть замечания в следующей работе.

### **Рекомендации по решению ситуационных задач**

Решение ситуационной задачи (кейса) представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.

Работа с ситуационной задачей (кейсом) осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом ситуационной задачи (кейса), изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по ситуационной задаче (кейсу), например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

Рекомендации по осуществлению анализа ситуационной задачи (кейса).

Ознакомление студентов с текстом ситуационной задачи (кейса) и последующий его анализ может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов. Обсуждение небольших ситуационных задач (кейсов) может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях.

Общая схема работы с ситуационной задачей (кейсом) на этапе анализа может быть представлена следующим образом:

- в первую очередь следует выявить ключевые проблемы ситуационной задачи (кейса) и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;

- войти в ситуационный контекст задачи (кейса), определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над ситуационными задачами (кейсами) будет извлечена в том случае, если студенты при

предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе ситуационной задачи (кейса).

2. Бегло прочтите ситуационную задачу (кейс), чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к ситуационной задаче (кейсу) и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст ситуационной задачи (кейса), внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с ситуационной задачей (кейсом).

Для успешного анализа ситуационных задач (кейсов) следует придерживаться ряда принципов:

- используйте знания, полученные в процессе лекционного курса;
- внимательно читайте ситуационную задачу (кейс) для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами;
- не смешивайте предположения с фактами.

При проведении письменного анализа (ситуационной задачи) кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Презентация результатов анализа ситуационной задачи (кейса).

Презентация, или представление результатов анализа ситуационной задачи (кейса), выступает очень важным элементом метода.

При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений ситуационной задачи (кейса) группе.

Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения.

Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Выступающий может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д.

Подготовка письменного анализа ситуационной задачи (кейса) аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа ситуационной задачи (кейса) заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

Структура отчета-презентации по выполнению ситуационной задачи (кейса):

1. Титульный лист.
2. Формулировка ситуационной задачи (кейса).
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, диагностика проблем(ы) и их (ее) формулировка, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к ситуационной задаче (кейсу) или найденные решения.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования (по темам эссе), по результатам докладов (по представленным рефератам).

## **6 Пример выполнения ситуационного задания**

Пример письменного отчета-презентации по выполнению ситуационной задачи (кейса) по дисциплине «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе».

1. На титульном листе необходимо указать:

Отчет-презентация по выполнению ситуационной задачи (кейса) по дисциплине «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе»

Выполнил

студент \_\_\_\_\_

(курс, форма обучения, направление подготовки)

(Фамилия, имя, отчество)

2. Формулировка кейс-задания: «Проанализируйте ситуацию. Определите какие(ую) проблемы(у) необходимо решить в данной ситуации. Какие формы и методы разработки и принятия решений по данной ситуации Вы могли бы порекомендовать главе сельского поселения?».

3. Ситуация:

Главу администрации сельского поселения беспокоит то, что на территории поселения местные жители часто выбрасывают бытовой мусор прямо на улицу, а часть мусора относят или отвозят за околицу. Раньше раз в три дня приезжала машина – мусоровоз, и жители имели возможность в назначенное время вынести бытовые отходы. Средств в бюджете поселения на организованный сбор и вывоз мусора сегодня нет. Постепенно улицы поселения «зарастают» мусором, а за околицей села постепенно разрастается свалка.

4. Анализ ситуации, диагностика проблем(ы) и их (ее) формулировка, определение главной проблемы и второстепенных. Факты:

- отсутствует организованный сбор мусора на территории сельского поселения;

- улицы «зарастают» мусором;
- свалка за околицей;
- жители не проявляют заинтересованности в чистоте улиц своего поселения;
- отсутствие средств в бюджете администрации сельского поселения на организацию вывоза бытовых отходов;
- беспокойство главы администрации сельского поселения;
- прочее.

Перечень возможных проблем, определение главной и второстепенных:

1. Где найти средства на организованный сбор и вывоз мусора?

2. Как поднять сознательность населения, чтобы они не выбрасывали бытовой мусор на улицу?

3. Как убрать свалку за околицей?

4. Как организовать уборку улиц?

5. Как организовать сбор и вывоз мусора с территории сельского поселения? (главная проблема)

6. Какое применение можно найти некоторым видам мусора, например, пластиковым бутылкам?

7. И т.д.

5. Рекомендуемые возможные формы и методы разработки и принятия решений:

1) Глава поселения может разработать и принять решение индивидуально, опираясь на свои знания и опыт или опыт других сельских поселений.

2) Можно использовать групповые методы разработки и принятия решений: активизирующие, такие как «Мозговой штурм», «6-5-3» или эвристические, такие как «метод номинальной группы», «метод ассоциаций», привлекая в группу по разработке решений не только сотрудников администрации сельского поселения, но и местных жителей.

3) Можно предложить для решения некоторых второстепенных проблем (№ 2, № 3, № 4 или № 6) организовать конкурс идей среди школьников и их родителей на базе местной школы.

## 7 Шкала оценивания и критерии оценивания выполненных заданий

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

– положение П 02.016–2018 О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ;

– методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для текущего контроля успеваемости по дисциплине в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы применяется следующий порядок начисления баллов:

Таблица 7 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Теоретические аспекты организационных изменений	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Теория поведения человека в организационных изменениях на государственной и муниципальной службе	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Основополагающие идеи и принципы управления изменениями на государственной и муниципальной службе	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Модели организационных изменений	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Работа с персоналом в рамках управления изменениями на государственной и муниципальной службе	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Соппротивление изменениям. Управление изменениями в информационных потоках	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Организационное развитие. Лидерство и организационные изменения	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Неформальные организации	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Роль макроокружения на управление изменениями на государственной и муниципальной службе	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Инструменты проведения организационных изменений	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Управленческое решение при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Стратегические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
СРС	12		24	
Итого	24		48	
Посещаемость	0		16	
Экзамен	0		36	
Итого	24		100	

Для промежуточной аттестации, проводимой в виде тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ – 16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование – 36 баллов.

### **8 Задания для самостоятельной работы**

Темы рефератов по дисциплине «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе»:

1. Изменение с точки зрения организации.

2. Основные методы проведения изменений в организации.

3. Классические модели управления организационными изменениями.

4. История развития, причины и классификации организационных изменений.

5. Политика изменений в организации и анализ готовности организации к изменениям.

6. Методы управления изменениями.

7. Теоретические основы управления изменениями.

8. Теория создания организационного знания в организации.

9. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.

10. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

11. Стратегические изменения в организации и их влияние на организационное обучение.

12. Организационные изменения, механизм управления ими.

13. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.

14. Мониторинг и контроль процесса изменений.

15. Типы стратегий управления изменениями.

16. Выбор стратегии изменений.

17. Самообучающаяся организация.

18. Причины сопротивлений изменениям.

19. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.

20. Методы реагирования на сопротивление.

21. Анализ «поля сил».

22. Методы преодоления сопротивлений.

23. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).

24. Ресурсная поддержка изменения.

Темы эссе по дисциплине «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе»:

1. Причины существования различных подходов к изменениям.

2. Личность и изменения.

3. Группа и изменения.
4. Организация и изменения.
5. Роль системы менеджмента и менеджеров в управлении изменениями.
6. Комплексный анализ рисков, связанных с процессом изменений.
7. Способы инициирования и адаптации команды к организационным изменениям.
8. Обзор наиболее распространенных типологий корпоративных культур.
9. Понятие эффективности деятельности организации и ее экономическое измерение.
10. Социально-психологические аспекты эффективности деятельности организации.
11. Модели и подходы к организационным измерениям.
12. Реальные принципы деятельности организаций.
13. Концепции организационного богатства и заинтересованных сторон.
14. Эволюция понятия "корпоративная культура".
15. Сравнительный анализ корпоративной культуры и социально-психологического климата организации.
16. Модель кросс-культурного анализа корпоративных культур.
17. Эволюция теории и методологии организационных изменений.
18. Типы и классификация изменений. Отличительные особенности организационных изменений.
19. Комплексная характеристика объекта и предмета управления организационными изменениями.
20. Методическая основа управления организационными изменениями.
21. Модель жизненного цикла организации и ее использование в процессе управления организационными изменениями.
22. Модель жизненного цикла различных видов организационных изменений и их взаимосвязь.

23. Использование концепции стоимостного подхода к управлению для оценки эффективности организационных изменений.

24. Задачи финансового обеспечения процесса управления организационными изменениями.

25. Управление изменениями в условиях осуществления инновационной модернизации.

26. Использование положений менеджмента качества при осуществлении процессных изменений.

27. Осуществление продуктовых изменений как фактор повышения конкурентоспособности организации.

28. Взаимосвязь смены технологических укладов и осуществления изменений.

29. Сопротивление изменениям как социальное, экономическое и психологическое явление.

30. Возможные подходы к оценке потерь от сопротивления изменениям.

### **9 Задания в тестовой форме**

1. Можно выделить следующие основные системообразующие факторы, которые определяют возможности развития организации:

- а) цели и интересы лидеров организации, цели и интересы персонала;
- б) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги), требования среды;
- в) и А), и Б).

2. На микроуровне факторами изменений в организации являются:

- а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;
- б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные

изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;  
в) и А), и Б).

3. На макроуровне факторами изменений в организации являются:

а) новое оборудование и продукция, изменение стандартов, появление новых правил и норм, проявление тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления, новые стратегии, приобретенные программные продукты;

б) новые должности и структурные подразделения, реализация проектов, приход новых специалистов и руководителей, карьерные изменения, жалобы из различных инстанций и рекламации, снижение конкурентоспособности организации;

в) и А), и Б).

3. По мнению Дж.П. Коттера изменения проходят:

а) четыре основных этапа;

б) шесть основных этапов;

в) восемь основных этапов.

4. Выделяют следующие основные фазы «позитивных изменений»:

а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;

б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из «будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;

в) эволюционная и революционная фазы.

5. К основным факторам успеха при управлении сложными изменениями в организации относятся:

а) оценка внешнего окружения, руководство изменениями, связь стратегических и оперативных изменений, человеческие ресурсы как активы и пассивы, согласованность;

б) формирование «стартовой площадки», проектирование «желательного будущего» выявление перспектив при обзоре из

«будущего», анализ и ранжирование собранных идей, мониторинг организационного процесса;

в) стратегические, тактические, оперативные и стабилизационные факторы.

6. На этапе реализации изменений проводится:

а) введение изменений;

б) разработка программы реализации изменений;

в) и А), и Б).

7. На этапе реализации изменений проводится:

а) оценка отношения к изменениям;

б) проведение изменений в организационной культуре;

в) анализ внутренней среды предприятия.

8. На этапе подготовки изменений проводится:

а) оценка отношения к изменениям;

б) проведение изменений в организационной культуре;

в) анализ внутренней среды предприятия.

9. В модели управления изменениями процесс управления изменениями подразделяется на следующие этапы:

а) подготовка изменений и реализация изменений;

б) подготовка изменений, реализация изменений, мониторинг результатов;

в) не А), и не Б).

10. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

а) главной частью менеджмента организаций;

б) составной частью стратегического плана развития организации;

в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

11. Управление изменениями и инновациями – это:

а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;

б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;

в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

12. Предметом учебного курса “Управления изменениями на государственной и муниципальной службе” являются:

- а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления государственными и муниципальными служащими;
- в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.

13. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;
- в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

14. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

- а) австриец Й.Шумпетер;
- б) американец Ф. Тейлор;
- в) француз А.Файоль.

15. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:

- а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;
- б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;
- в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

16. Организационно-управленческие инноваций в сельскохозяйственных предприятиях могут реализоваться через:

- а) применение новых сортов сельскохозяйственных культур;
- б) совершенствование методов и стилей менеджмента и внедрения прогрессивных управленческих подходов;

в) техническое обновление производственного процесса.

17. Инновационный процесс – это:

- а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;
- б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;
- в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

18. Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации:

- а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

19. Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления:

- а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

20. Диффузия инноваций – это:

- а) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
- б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;
- в) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам.

21. Распространение инноваций – это:

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;

б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;

в) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

22. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:

а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;

б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

в) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

23. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:

а) цикличность;

б) приоритетность;

в) готовность к восприятию инноваций.

24. Цикличность процесса нововведений:

а) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

б) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

в) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.

25. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:

а) продуктовые;

б) процессные;

в) технические;

г) рыночные.

26. Как называются инновации, которые представляют собой применение новых материалов, новых полуфабрикатов, добавок, комплектующих узлов:

а) продуктовые;

б) технические;

в) рыночные;

г) процессные.

27. Инновации радикальные, улучшающие, модификационные (частичные) выделяют в зависимости от:

- а) места в системе организации;
- б) типа технологической новизны для рынка;
- в) уровня глубины предлагаемых изменений;
- г) технологических параметров нововведений.

28. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от:

- а) места в системе организации;
- б) типа технологической новизны для рынка;
- в) уровня глубины предлагаемых изменений;
- г) технологических параметров нововведений.

29. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой:

- а) технологическую операцию;
- б) технологический процесс;
- в) технологию;
- г) технологическую линию.

30. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической “цепочки”, назначение управляющего) – это:

- а) управления организацией;
- б) управление производственными технологиями;
- в) управление производственными ресурсами;
- г) управление изменениями и инновациями.

31. По какому принципу целесообразнее управления технологическим процессом в условиях нестабильного и непредсказуемого бизнеса:

- а) вертикальным;
- б) горизонтальным;
- в) территориальным;
- г) авторитарным.

32. Что не относится к основным рычагам управления технологиями:

- а) стратегическое планирование;
- б) финансовое планирование;
- в) социальное планирование;
- г) бюджетное планирование.

33. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:

- а) организационно-экономические;
- б) управленческие;
- в) организационно-экономические и управленческие;
- г) организационные.

34. Изменения во внешней среде – это:

- а) результат организационно-управленческих инноваций;
- б) цель управленческих инноваций;
- в) предпосылка управленческих инноваций;
- г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

35. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:

- а) обязательный результат технологических инноваций;
- б) цель управленческих инноваций;
- в) предпосылка управленческих инноваций;
- г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

36. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:

- а) наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений;
- б) организационная культура;
- в) уровень технического развития родственной отрасли; г) — наличие предполагаемых для этой цели средств.

37. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:

- а) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение;
- б) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль;

в) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений;

г) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением.

38. Отношение доли прибыли, полученной составным подразделением финансово-промышленной группы, к удельного веса активов подразделения в стоимости совокупных активов группы – это:

а) рентабельность финансово-промышленной группы;

б) рентабельность структурного подразделения;

в) коэффициент корпоративной эффективности финансово-промышленной группы;

г) коэффициент эффективности структурного подразделения.

39. Какой метод оценки и обоснования выбора инновационных технологий является неприемлемым:

а) экспертный метод;

б) расчетно-конструктивный;

в) метод наблюдения;

г) метод ранжирования.

40. Процессный подход к управлению изменениями предполагает:

а) стремление изменить целостную структуру организации;

б) целенаправленное обновление организационных свойств;

в) изменение производственной цепочки операций;

г) формирование ограниченного временем и стоимостью проекта.

41. Требования к управлению процессом задаются:

а) покупателями продукции, которую производит компания;

б) менеджерами, ответственными за его реализацию;

в) исполнителями процесса;

г) акционерами компании.

42. Отметьте бизнес-процессы, которые можно отнести к основным:

а) лечение и профилактика больных;

б) питание детей в школьной столовой;

в) производство автомобилей;

г) ремонт и обслуживание пожарных автомашин.

43. Отметьте бизнес-процессы, которые можно отнести к вспомогательным:

- а) проведение научного исследования в вузе;
- б) уборка помещений клининговой компанией;
- в) закупка реактивов для вузовской лаборатории;
- г) охрана государственного учреждения.

44. Какая (какие) из моделей процесса проведения изменений носит (носят) скорее линейный характер?

- а) модель переходного периода;
- б) модель постепенного наращивания;
- в) модель EASIER.

45. Почему модель EASIER начинается с изменения поведения?

- а) потому что систему изменить сложнее, а поведение проще;
- б) для предварительной адаптации к намеченному изменению;
- в) чтобы облегчить сопротивление изменениям;
- г) чтоб успеть подготовиться к внедрению, которое нельзя сразу спланировать.

46. Какие преимущества для компании несет совершенствование информационных процессов (облачные технологии, ERP-системы):

- а) это приводит к существенному удешевлению принятия решений;
- б) ускоряется время обработки информации и формирование отчетности;
- в) современные IT-технологии позволят улучшить бизнес-результат;
- г) принятие решений может быть упрощено и ускорено.

47. Укажите все признаки проекта:

- а) это сугубо профессиональная деятельность;
- б) действия в проекте требуют координации;
- в) проект неограничен по времени;
- г) проект ограничен в ресурсах;
- д) это типизированная деятельность, конвейер.

48. Критическими элементами в управлении проектами являются:

- а) стоимость, время, качество;
- б) инвестиции, качество, время;
- в) стоимость, качество, заказчики;
- г) время, бюджет, результат.

49. Чем проектный менеджмент отличается от традиционного:

- а) основная задача управления проектами – оптимизация деятельности;
- б) полномочия участников проекта временны, круг задач изменчив;
- в) успех проекта определяется достижением промежуточных функциональных результатов;
- г) преобладает инновационная деятельность, ответственность за возникающие изменения.

50. При каком значении чистого дисконтированного дохода проект следует отвергнуть:

- а)  $=0$  г)  $>1$ ;
- б)  $=1$  д)  $<1$ ;
- в)  $>0$  е)  $<0$ .

51. Что является главной причиной возникновения рисков проекта?

- а) нестабильность внешней среды;
- б) внутренние конфликты;
- в) возможность получения убытков;
- г) неопределенность.

52. Структурная декомпозиция проекта – это определение:

- а) частных задач проекта с последующим их обобщением;
- б) общих задач проекта с последующей детализацией;
- в) определение структуры проекта по сетевой модели.

53. Метод освоенного объема в управлении стоимостью проекта позволяет:

- а) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономиию бюджета проекта;
- б) оптимизировать сроки выполнения проекта;
- в) определить продолжительность отдельных работ проекта;
- г) освоить максимальный объем бюджетных средств.

54. Система контроля проекта будет эффективной при обязательном наличии

- а) планов работ;
- б) системы отчетности;
- в) внешнего независимого аудита;
- г) электронного документооборота;
- д) программного обеспечения для контроля над выполнением работ;

е) отдела контроля в организационной структуре проектной команды.

55. Какое(какие) из утверждений является(являются) верными:

- а) реорганизация – это понятие скорее юридическое, нежели экономическое;
- б) понятие реструктуризации закреплено в Гражданском кодексе;
- в) при разделении образуются новые организации;
- г) при слиянии и поглощении не образуется новая организация.

56. Какой смысл, по теории Минцберга 5Р, заложен в следующее понимание стратегии «сформировать у конкурентов обманчивое представление о своей компании для того, чтобы выиграть время»

- а) plan;
- б) pattern;
- в) position;
- г) perspective;
- д) play.

57. Отметьте НЕправильные утверждения:

- а) неотложные стратегии являются реакцией на происходящие изменения;
- б) рациональная модель стратегического управления опирается на комбинацию предполагаемых и неотложных стратегий;
- в) альтернативная модель стратегического управления исходит из того, что все заранее спланировать нельзя;
- г) стратегии могут быть эксплицитными и имплицитными в зависимости от степени фиксации и распространения.

58. Какие положения можно отнести к реализации стратегического подхода к организационным изменениям:

- а) менеджер анализирует ситуацию и планирует действия по изменениям на ближайшие несколько лет;
- б) менеджер ведет переговоры с заинтересованными лицами, вовлекает их в процесс изменений;
- в) менеджер извещает подчиненных на совещании о необходимости изменений;
- г) менеджер осознает, что проведение изменений неизбежно.

59. Двигаясь по стратегическому континууму Коттера-Шлезингера влево в зависимости от выбранной скорости изменений, менеджер

- а) формирует четкое представление об изменениях;

- б) стремится к тому, чтобы все были вовлечены в процесс;
- в) предпочитает плавный переход к изменениям, требующий достаточного времени;
- г) подавляет попытки подчиненных выразить сопротивление;
- д) учитывает все возрастающие риски.

60. Школа конфигурации характеризуется тем, что:

- а) определяет стратегию как неизбежную трансформацию;
- б) в ее представлении трансформация происходит постепенно;
- в) трактует конфигурацию как устойчивое состояние;
- г) предусматривает чередование периодов конфигурации и трансформации.

61. Цель изменений —

- а) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- б) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- в) сократить персонал;
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

62. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) внешние и внутренние;
- б) логические, социологические, психологические;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) низкий профессионализм персонала.

63. Правила (принципы) проведения изменений

- а) организация формулирует самостоятельно;
- б) обоснованы специалистами по управлению изменениями;
- в) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений;
- г) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют

64. Типология видов организационных изменений

- а) имеет практическое и теоретическое значение;
- б) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- в) представляет интерес для ученых;
- г) представляет интерес для студентов

65. Изменения

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях;

- в) должны происходить только в кризисных организациях  
г) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
66. Основные уровни организационных изменений
- а) логический, социологический, психологический;
  - б) закрытый и открытый;
  - в) индивидуальный, групповой, системный;
  - г) внешний и внутренний.
67. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:
- а) развитие;
  - б) изменения;
  - в) реорганизация;
  - г) диверсификация.
68. Внешней причиной изменений в организации может выступать:
- а) внутригрупповой конфликт;
  - б) изменение рыночной ситуации;
  - в) отсталость технологий производства и управления;
  - г) несоответствие организационной структуры целям управления.
69. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:
- а) ужесточение конкуренции;
  - б) изменение рыночной ситуации;
  - в) отсталость технологий производства и управления;
  - г) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов.
70. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:
- а) внутренние;
  - б) эволюционные;
  - в) технологические;
  - г) структурные и системные.
71. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:
- а) стратегия;
  - б) технология;
  - в) организационная культура;
  - г) организационная структура.

72. К основным видам организационных изменений относится:

- а) изменение целей и продукта;
- б) изменение структуры и технологии;
- в) верные ответы: "а", "б";
- г) изменение внешней среды;
- д) верные ответы: "а", "б", "в".

73. В чем выражается основная цель изменений?

- а) в повышении эффективности производства;
- б) в приспособлении к новым условиям хозяйствования;
- в) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров;
- г) в учете потребностей персонала;
- д) верные ответы: "а", "б", "г".

74. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:

- а) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия;
- б) определение ограничений на изменение;
- в) сопротивление изменениям;
- г) власть и контроль;
- д) верные ответы: "б", "г".

75. К причинам организационных изменений относятся:

- а) зависимость внутренней и внешней среды организации;
- б) наличие кризиса;
- в) убыточная работа предприятия;
- г) верные ответы: "а", "б";
- д) верные ответы: "а", "в".

76. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:

- а) анализ технологии, используемой в организации;
- б) обеспечение участия в изменениях;
- в) поддержание источников стабильности;
- г) введение поощрений за нужное поведение;
- д) все ответы не верны.

77. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:

- а) концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера;
- б) модели жизненного цикла Адизеса;
- в) модели "кривая перемен" Дака;
- г) ответы верны: "а", "б";
- д) ответы верны: "а", "в".

78. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:

- а) означает усиление самостоятельности обособленных подразделений;
- б) означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений;
- в) отсутствует как понятие;
- г) заканчивается переходом к этапу координации ресурсов;
- д) ответы верны: "а", "г".

79. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается: а) в примате финансовых целей в изменениях;

- б) в вовлечении сотрудников в процесс принятия решений;
- в) в участии консультантов в изменениях;
- г) ответы верны: "а", "в".

80. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?

- а) стадия развития в организации;
- б) доминирование межличностных конфликтов;
- в) в модели не используется;
- г) ответы верны: "а", "б".

81. Теория Е Бира используется на практике:

- а) при больших масштабах организации;
- б) при инициативном персонале;
- в) при демократичном стиле управления;
- г) при автократичном стиле управления;
- д) ответы верны: "а", "в".

82. Модель К. Левина включает следующие фазы:

- а) младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть;
- б) младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть;
- в) размораживание, движение, замораживание;
- г) ни один ответ не верен.

83. Диагностика —

а) анализ финансового состояния;

б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации;

в) анализ кадрового состава;

г) анализ производственной деятельности.

84. Для проведения изменений в организации требуется

а) наличие проблем;

б) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства;

в) желание руководства;

г) отсутствие сопротивления изменениям.

85. Модель К.Левина «Анализ поля сил»

а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;

б) описывает основные этапы проведения изменений;

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

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

86. Модель Надлера - Ташмена

а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;

б) описывает основные этапы проведения изменений;

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

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

87. «Алмаз» Левитта

а) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;

б) описывает основные этапы проведения изменений;

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

г) описывает текущее состояние и основные направления изменений.

88. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации

а) можно воспользоваться различными тестами;

б) невозможно воспользоваться тестами.

89. Агент изменений — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.

90. Проводник изменений — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.

91. Подвергаемый изменению — это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.

92. В команду проекта организационных изменений

а) могут входить только специалисты предприятия;

б) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;

в) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений.

93. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:

- а) создание концепции будущего;
- б) обеспечение командного принципа работы;
- в) определение слабых мест работы, угроз и возможностей;
- г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований.

94. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:

- а) формализацию стратегии реализации перемен;
- б) формирование группы сторонников изменений;
- в) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений;
- г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований.

95. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:

- а) построение дерева целей проекта;
- б) определение направлений развития;
- в) построение и анализ функциональной модели;
- г) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов.

96. Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:

- а) кризис контроля;
- б) кризис лидерства и руководства;
- в) кризис власти и стилей руководства;
- г) кризис демократического руководства.

97. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:

- а) демократическим стилем управления;
- б) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников;
- в) высоким уровнем организационной культуры;
- г) уровнем оплаты труда в организации.

98. Команда проекта изменений в организации

- а) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению;

б) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению;

в) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений;

г) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала.

99. Команда проекта организационных изменений подбирается по

а) профессиональным признакам;

б) личностным характеристикам;

в) профессиональным и личностным характеристикам.

100. Основные формы сопротивления изменениям —

а) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;

б) открытая, закрытая;

в) слухи, утаивание информации;

г) забастовки, увольнение, неподчинение.

## **10 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная учебная литература**

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215> (дата обращения: 05.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Гокова, О. В. Государственная и муниципальная служба : учебное пособие : [16+] / О. В. Гокова; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, 2018. – 140с.: табл., схем., ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562954> (дата обращения: 26.08.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

3. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 264 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457> (дата обращения: 05.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

4. Петрова, Т. Ф. Правовые основы государственной службы : учебное пособие / Т. Ф. Петрова. – Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2017. – 124 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455573> (дата обращения: 02.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Понуждаев, Э. А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э. А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819> (дата обращения: 05.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

6. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с. : табл., ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322> (дата обращения: 05.09.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### **Перечень методических указаний**

1. Государственная и муниципальная служба : методические указания для подготовки к практическим занятиям для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. О. В. Михайлова. - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 20 с. – Загл. с титул. экрана. - Текст: электронный.

2. Государственная и муниципальная служба : методические указания для самостоятельной работы студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. О. В. Михайлова. - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 36 с. – Загл. с титул. экрана. - Текст: электронный.

### **Другие учебно-методические материалы**

Журналы в библиотеке университета:

Журналы в библиотеке университета:

Государственная власть и местное самоуправление

Вопросы экономики

Экономист

### **11 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникативной сети Internet, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://lib.swsu.ru> – Электронная библиотека ЮЗГУ.

2. <http://biblioclub.ru> – Электронно – библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».

3. <http://elibrary.ru> - научная электронная библиотека «Elibrary»

4. <http://www.gks.ru>- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.



## Приложение Б

### Вопросы к зачёту по дисциплине «Управление изменениями на государственной и муниципальной службе»

1. Понятие «изменение» и его роль в современном управлении государственной и муниципальной службой - 18 баллов.
2. Подходы и этапы организационных изменений - 18 баллов.
3. Роль преобразований в современном управлении государственной и муниципальной службой - 18 баллов.
4. Организационное развитие муниципальной и государственной службы - 18 баллов.
5. Понятие внешней среды - 18 баллов.
6. Факторы внешней среды - 18 баллов.
7. Условия неопределенности организационной среды - 18 баллов.
8. Понятие и история развития теории организационных изменений - 18 баллов.
9. Классификация организационных изменений - 18 баллов.
10. Компоненты процесса преобразования - 18 баллов.
11. Модель изменений К. Левина - 18 баллов.
12. Модель управления изменениями Л. Грейнера - 18 баллов.
13. Теория Е и теория О организационных изменений - 18 баллов.
14. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли - 18 баллов.
15. Модель «кривой перемен» Дж. Дак - 18 баллов.
16. Делегирование полномочий - 18 баллов.
17. Односторонние действия - 18 баллов.
18. Разделение полномочий - 18 баллов.
19. Причины сопротивления изменениям - 18 баллов.
20. Преодоление сопротивления изменениям - 18 баллов.
21. Методы преодоления сопротивления - 18 баллов.
22. Структура информационных потоков на государственной и муниципальной службе - 18 баллов.
23. Причины изменения - 18 баллов.
24. Роль личностей, групп в организационном развитии - 18 баллов.
25. Роль лидера при организационных изменениях - 18 баллов.
26. Качества лидера - 18 баллов.

27. Неформальные организации - 18 баллов.
28. Неформальные лидеры - 18 баллов.
29. Роль неформальных организаций в организационных изменениях - 18 баллов.
30. Понятие макроокружения - 18 баллов.
31. Принципы воздействия макросреды на организацию - 18 баллов.
32. Изменения макроокружения как предпосылки для организационных изменений - 18 баллов.
33. Бенчмаркинг - 18 баллов.
34. Этапы бенчмаркингового проекта - 18 баллов.
35. Концепция «Шесть сигм» - 18 баллов.
36. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений - 18 баллов.
37. Основные подходы к принятию управленческих решений - 18 баллов.
38. Типы и формы принятия управленческих решений - 18 баллов.
39. Особенности принятия управленческих решений при управлении изменениями на государственной и муниципальной службе - 18 баллов.
40. Стратегическая карта преобразований - 18 баллов.
41. Стратегическое проведение изменений - 18 баллов.
42. Факторы, определяющие выбор стратегии - 18 баллов.
43. Практические аспекты управления изменениями на государственной и муниципальной службе - 18 баллов.