**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования**

**МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «Синергия»**

## Экзамен

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дата |  | Код |
| «\_\_» 2022 г. |  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |  |  |
| Экзаменационная дисциплина | | |
| Управление изменениями | | |
|  |  |  |
| Программа | | |
| МВА  (дистанционная форма обучения) | | |

|  |
| --- |
| **ОТЗЫВ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ**  Положительные стороны работы:  Недостатки работы:  Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_баллов  Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |

ФИО,\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задания для выполнения приведены ниже, максимальное количество баллов за правильное выполнение всех заданий – 51 балл.

Сдаваемый на проверку файл должен иметь следующее название файла:

*ЭК\_УИ\_ФамилияИО\_номер группы.*

|  |
| --- |
| **Пожалуйста, ответьте на вопросы:** |
| 1. **Изменение в организации – это:**   Приведем наиболее часто встречающиеся определения этого понятия:  1. Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы.  2. Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом.  3. Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени. Данные трактовки термина «организационное изменение» имеют две важные составляющие: содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени.  Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений. Профессор менеджмента Оуэнской школы управления в университете Вандербильта Ричард Л. Дафт в своем определении совместил данные составляющие. |
| **2. Различие между искусственными и естественными изменениями в том, что**:  Естественные изменения - происходит в результате функционирования законов организации и воздействия естественной живой среды в работе организации.  Искусственные изменения – происходит в результате целенаправленной деятельности индивидов в среде функционирования и действия внутренних и внешних факторов. |
| **3. На какой стадии развития организации искусственные изменения проходят наиболее успешно и почему?**  Данные изменения максимальное проявление проходят на этапе стабилизации организации. Так как организация уже установила себя, как система и произошел полный цикл ее установления. Организация имеет производственную и научную базу. Организация уже установила отношения с потребителями и своими партнерами. Создание нужных изменений максимально эффективно укрепляется организацией с учетом наличия и функционирования ресурсов. |
| **4. Любое искусственное изменение в организации можно описать следующими характеристиками:**  Любое искусственное изменение можно описать следующими характеристиками:  Проблема – неоднозначная ситуация возникающая в организации, причина изменения.  Причина – суть проблемы, которая возникает в организации.  Суть – составляющая проблемы, основной фактор опасности.  Инициатор – лицо или субъект формирующий изменение.  Сфера – совокупность указанных элементов. |
| **5. «Дельта» в модели управляемого изменения – это:**  «Дельта» – те изменения, которые необходимо осуществить, чтобы текущее состояние сменилось ожидаемым. Перед осуществлением любого изменения нужно его тщательно спланировать. Для этого необходимо проанализировать ключевые параметры управляемого изменения. То есть «Дельта» является тем отправным моментом, когда следует производить изменение и менять текущее состояние организации. |
| **6. Каковы группы лиц организации, которые имеют отношения к изменениям?**  Выделим следующие группы лиц:  Спонсор – лицо, являющееся инициатором изменений, определяющим его стратегию, план и ресурсы.  Агент – это сотрудник, который непосредственно выполняет изменения.  Целевик – представитель персонала компании, который непосредственно зависит от производимых изменений, при этом, их не осуществляя непосредственно. |
| **7. Охарактеризуйте методы диагностики необходимости изменений**  Получив всю необходимую информацию руководство компании и отдел принятия решений должен провести ее анализ, выделить сильные и слабые стороны в своей организации, провести упорядочивание информации и закрепление тенденций в каких либо статистических программах. На рынке существует большое количество софта для проведения анализа информации и выделения необходимых моментов в ее значимости.  Сбор информации можно поручить агентам по анализу внешней и внутренней среды организации.  Следует использовать в данном случае следующие методы диагностики изменений:  SWOT-анализ;  Разработка матрицы BKG;  Модель SHELL;  Модель ADL/LC.  Данные методы позволят сформировать нужные выводы для разработки собственной системы принятия управленческих решений в данной компании. Проведем SWOT-анализ, а так же составим матрицу SHELL для данной организации.  В SWOT-анализе, подвергаться анализу будут как внутренняя, так и внешняя среды предприятия.  На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. |
| **8. Дайте определение понятию «обучающаяся организация**»  Можно определить данную организацию, как тип организации, для, которой можно выделить следующие условия функционирования:  1) присутствует стратегическое мышление и планирование;  2) сотрудники вовлечены в изменения;  3) есть обратная связь;  4) этапы развития подвержены контролю;  5) гибкость для развития;  6) обмен опытом и обучения сотрудников;  7) дружный и лояльный к работе коллектив. |
| **9. Опишите основные части структуры организации:**  Среди основных частей структуры организации можно выделить:  Стратегический агент – лицо инициатор стратегии;  Операционное ядро - часть структуры, содержащая операторов, то есть сотрудников, которые выполняют основную деятельность организации, приносящую прибыль: выпускают и продают продукцию.;  Срединная линия - срединная часть структуры, состоящая из менеджеров среднего звена или линейных менеджеров.;  Техноструктура - это аналитики, которые осуществляют адаптацию организации к изменениям внешней среды и стандартизуют все аспекты деятельности организации.;  Персонал и прочие структуры – сотрудники организации. |
| **10. Риск при планировании изменения оценивается по таким параметрам, как:**  Среди важных факторов в данном случае с учетом быстро изменяющейся среды по моему мнению можно выделить продукты-заменители и появление новых игроков использующих данные комплексы на практике. Тем самым использование мощных аналитических программных инструментов, которые способны управлять всеми сторонами функционирования организаций, а так же компании, которые способны налаживать и управлять данными продуктами, способны выйти на лидирующее положение на рынке консалтинговых услуг, что приведет к ним рыночную силу и новых, а так же старых клиентов.  Мы определили методику анализа информации с помощью каких моделей ее можно проводить, а так же как получать необходимые выводы, теперь необходимо перейти к разработке собственной модели системы сбора и анализа информации, принятия решений по корректировке стратегии компании. |
| **11. Опишите основные типы дел по схеме Эйзенхауэра:**  Представим ответ в виде рисунка:  Срочные операции – дела, которые не терпят временных отлагательств.  Операции, попавшие, в квадрант 1, выполняйте в первую очередь, тратя на них, в среднем 30% времени (то есть, треть времени вашего проекта изменения).  Операции, попавшие в квадрант 2, выполняйте во вторую очередь, тратя на них 20% вашего времени проекта изменения.  Операции, попавшие в квадрант 3, выполняйте в третью очередь, тратя на них 40% вашего времени.  Операции, попавшие в квадрант 4, выполняйте в последнюю очередь и тратьте на них минимальное время: от 10% и ниже. |
| **11. Какие три главных документа планирования должен содержать проект изменения, чтобы считаться готовым к работе?**  В данном случае можно выделить большее количество документов для готовых работ в организации:  Результат;  Стоимость проекта;  Объемы работ проекта;  Сроки выполнения;  Качество продукта;  Ресурсы проекта;  Исполнители проекта;  Риск проекта. |
| **12. Роли в команде проекта следующие:**  Выделим роли и их характеристики в проекте:  Руководитель – Контроль за выполнением проекта, анализ, координация, отчетность.  Генератор идеи – Формирует идеи и замыслы для работы в проекте.  Критик - Сомнение идей, которые недостаточно совершенны.  Технолог – Техническая и компьютерная сторона проекта.  Эрудит или эксперт по оценке – оценка проекта, его сравнение с конкурентами. |
| **13. Наиболее важными критериями подбора команды являются:**  Выделим следующие критерии подбора команды с учетом процентных коэффициентов:  Общность с инициатором  - целей (целей деятельности);  - ценностей (того, что важно и приоритетно в жизни и деятельности);  - интересов (того, что требуется, хотелось бы). .  Компетентность  - менеджерская (профессионализм как руководителя);  - профессиональная (профессионализм как специалиста в области);  - партнёрская (понимание возможностей политики, интересов и отношений)..  Командность  - ролевое соответствие (вписываемость в команду);  - инициатива;  - партнёрство.. |
| **14. Расшифруйте алгоритм ВоВиЗаКО**  Данный цикл представляет собой цикл по управлению и проведению изменения. Его расшифровка следующая:  1. Во – Вовлечение персонала.  2. Ви – донесение Видения и Воодушевление персонала.  3. За – постановка Задач.  4. К – Контроль исполнения.  5. О – Обратная связь. |
| **15. Алгоритм делегирования полномочий включает в себя**:  Представим следующий алгоритм делегирования полномочий:  В данном случае необходимо выбрать демократический стиль руководства коллективом, но так же оставить некоторое количество авторитарного управления коллективом. Демократический стиль считается самым эффективным в силу наилучшего использования потенциала работников и в силу ориентации на конкретный результат  Авторитарный стиль управления характерен для руководителей, для которых на первом месте работа, а работники – средство для достижение результата. Характерной особенностью является желание такого руководителя во все вникнуть самому, не считаясь со своим временем.  Эффективные лидеры реализуют рассмотренные роли в зависимости от ситуации, в которой они находятся, и уделяют достаточное внимание, как задачам, так и отношениям.  Нужно провести собеседование с каждым сотрудником, выяснить его отношение к работе, провести оценку его способностей и ключевых компетенций для работы в качестве нужного специалиста и занятия определенных должностей в компании. Так же нужно собрать весь коллектив, провести обратную связь, можно использовать метод фокус-групп, провести круглый стол и поделиться мнениями с сотрудниками. Наиболее активных сотрудников назначить в заместители и поручить им активную и ответственную работу в команде. Наиболее молчаливых и не активным сотрудникам поручить работу с отчетностью и рутиной, но с возможностью самореализации в коллективе. Каждый сотрудник должен получить возможность участия в жизни команды.  Построение команды можно представите в виде следующих этапов:  Знакомство с коллективом;  Определение проблем и проведение их анализа в работе;  Проведение обратной связи и расстановка персонала;  Распределение роли в команде;  Подготовка проекта;  Распределение ролей в проекте;  Формирование системы отчетности;  Реализация управленческих решений;  Контроль и анализ;  Оценка эффективности работы и выводы. |
| **16. Опишите основные этапы, реализуемые в ходе контроля выполнения проекта изменений**  Выделим основные этапы контроля при реализации изменения:   1. Оценка с планом проекта и его требованиями – проверка соответствия требованиям; 2. Контроль стоимости проекта по смете – оценка стоимости; 3. Анализ хода выполнения проекта – проверка ходов проекта и их сроков; 4. Анализ ресурсов проекта – проверка количества ресурсов; 5. Анализ цены ресурсов и работ проекта – проверка количества ресурсов; 6. Работа над контролем персонала – оценка работы персонала; 7. Оценка реализованного проекта в соответствии с установленными требованиями – название говорит само за себя. |

**Список использованных источников и литературы**

1. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 300 с.
2. Управление инновационной деятельностью / Агарков А.П., Голов Р.С. - М.:Дашков и К, 2017. - 208 с.
3. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 379 с.
4. Управление изменениями / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.:Дашков и К, 2017. - 304 с.