

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ПРИНЯТО

на заседании Педагогического совета
АНО ВО «ИСМТ»
протокол № 1 от «10» сентября 2022г

УТВЕРЖДЕНО

приказом ректора
АНО ВО «ИСМТ»
от «10» сентября 2022г



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

для специальности 32.04.01 ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕ
уровень МАГИСТРАТУРА
профиль УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ
форма обучения ОЧНО-ЗАОЧНАЯ

Рабочая программа подготовлена в соответствие с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки общественное здравоохранение (уровень магистратуры) 32.04.01, утвержденным приказом Минобрнауки России от 31.05.2017 № 485 и учебным планом.

Санкт-Петербург
2022 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели преподавания дисциплины.

Формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

1.2. Задачи дисциплины.

Формирование комплексного представления о закономерностях развития организации в условиях непрерывных изменений;

Изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;

Формирование комплексного представления о современных подходах и инструментах проведения организационных изменений и особенностях их внедрения в российских медицинских организациях;

Приобретение навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками управления изменениями, в т.ч. при реализации стратегии;

Развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в медицинской организации;

Формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у выпускника следующих общепрофессиональных компетенций;

Наименование категории (группы) общепрофессиональных компетенций	Код и наименование общепрофессиональной компетенции выпускника
Менеджмент	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у выпускника следующих профессиональных компетенций:

Наименование категории (группы) профессиональных компетенций	Код и наименование профессиональной компетенции выпускника
Администрирование деятельности медицинской организации	ПК-1. Способность к управлению процессами и технологиями информационно-справочного сопровождения пациентов, подготовке документации в здравоохранении, ведению статистического учета, проведению статистического анализа, расчету статистических показателей деятельности медицинской организации
Менеджмент качества и безопасности деятельности медицинской организации	ПК-2. Способность к разработке, внедрению и совершенствованию системы менеджмента качества в медицинской организации, организации системы внутреннего контроля качества и безопасности, реализации принципов всеобщего управления качеством

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление изменениями» относится к профессиональным и изучается в третьем семестре.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины «Управление изменениями» формируются параллельно с изучением дисциплин:

- общественное здоровье и здравоохранение, практики менеджмента в сфере здравоохранения, управление качеством в здравоохранении.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	Семестр
		III
Аудиторные занятия (всего)	72	72
в том числе:		
Лекции	30	30
Практические занятия	42	42
Самостоятельная работа	72	72
Вид промежуточной аттестации	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой
Общая трудоемкость цикла (часы / зачетные единицы)	144 (4)	144 (4)

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ ЗАНЯТИЙ

5.1 Учебно-тематическое планирование дисциплины

Наименование темы (раздела)	Контактная работа, академ. ч.		Самостоятельная работа, академ. ч	Всего
	занятия лекционного типа (лекции)	занятия практические		
Вводная лекция. Предмет, метод и задачи дисциплины	2	-	2	4
Тема 1. Объективная необходимость и предпосылки управления изменениями	2	2	5	9
Тема 2. Закономерности развития организации в условиях непрерывных изменений	2	4	5	11
Тема 3. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	2	2	5	9
Тема 4. Модели управления организационными изменениями	2	4	10	16
Тема 5. Технология управления изменениями в организации	6	12	15	33
Тема 6. Стратегические основы организационных изменений	7	14	14	35
Тема 7. Современные подходы и инструменты проведения организационных изменений и Особенности их внедрения в российских медицинских организациях	5	4	3	12
Тема 8. Управленческие решения	2	-	4	6

5.2 Содержание по темам дисциплины

№ п/п	Название раздела дисциплины базовой части ФГОС	Содержание раздела	Формируемые компетенции
1	Вводная лекция. Предмет, метод и задачи дисциплины	Предмет, метод и задачи дисциплины. Становление теории управления развитием как фундаментальной основы организационных изменений	
2	Тема 1. Объективная необходимость и предпосылки управления изменениями	Роль изменений в общей концепции управления развитием организации. Основные категории управления изменениями. Управление изменениями и развитием медицинской организации	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности ПК-1. Способность к управлению процессами и технологиями информационно-справочного сопровождения пациентов, подготовке документации в здравоохранении, ведению статистического учета, проведению статистического анализа, расчету статистических показателей деятельности медицинской организации
3	Тема 2. Закономерности развития организации в условиях непрерывных	Сравнительные характеристики организаций. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
4	Тема 3. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями	Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Причины сопротивления изменениям	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
5	Тема 4. Модели управления организационными изменениями	Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Кане), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли)	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности

АНО ВО «ИСМТ»

6	Тема 5. Технология управления изменениями в организации	Подходы к управлению изменениями. Процесс управления изменениями. Типология изменений	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности
7	Тема 6. Стратегические основы организационных изменений	Реструктуризация управления компанией. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов. Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO9000 как стратегия изменений	ПК-1. Способность к управлению процессами и технологиями информационно-справочного сопровождения пациентов, подготовке документации в здравоохранении, ведению статистического учета, проведению статистического анализа, расчету статистических показателей деятельности медицинской организации. ПК-2. Способность к разработке, внедрению и совершенствованию системы менеджмента качества в медицинской организации, организации системы внутреннего контроля качества и безопасности, реализации принципов всеобщего управления качеством
8	Тема 7. Современные подходы и инструменты проведения организационных изменений и Особенности их внедрения в российских медицинских организациях	Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркинг-проекта. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности. ПК-1. Способность к управлению процессами и технологиями информационно-справочного сопровождения пациентов, подготовке документации в здравоохранении, ведению статистического учета, проведению статистического анализа, расчету статистических показателей деятельности медицинской организации
9	Тема 8. Управленческие решения	Основные подходы к принятию управленческого решения. Модель принятия решений в организации - модель Карнеги. Модель инкрементального процесса принятия решений. Модель мусорного ящика (М.Коэн, Дж. Марч и Дж. Ослен). Типы и формы управленческих решений. Основные формы разработки управленческих решений (А.Смирнов).	ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности. ПК-1. Способность к управлению процессами и технологиями информационно-справочного сопровождения пациентов, подготовке документации в здравоохранении, ведению статистического учета, проведению статистического анализа, расчету статистических показателей деятельности медицинской организации

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

6.1. Основная литература:

1. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб, пособие. / Г.В. Широкова. - СПб.: Издат. дом С.-Петерб. Гос. ун-та, 2013. - 432 с.
2. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие/ О.В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 286 с.

6.2. Дополнительная литература:

1. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник для студентов / Н. И. Вишняков [и др.]. - 9-е изд., испр. и доп. - М. : МЕДпресс-информ, 2018. - 880 с.
2. Экономика здравоохранения: учебник / [А. В. Решетников, В. М. Алексеева, С. А. Ефименко и др.] ; под общ. ред. А. В. Решетникова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2015. - 191 с. : ил., табл.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес: Пер.с англ. - СПб.: Питер, 2007. - 384 с.
4. Адизес И. Управляя изменениями / Ицхак К. Адизес: Пер.с англ. - СПб.: Питер, 2010. - 224 с.
5. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. - М.: Магистр, 2009. - 333 с.
6. Шермет М.А. Управление изменениями: учеб, пособие. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. - 128 с.

6.3. Интернет-ресурсы

1. <http://panor.ru/magazines/glavvrach.html>(сайт журнала «Главврач»)
2. <http://e.zdravohrana.ru/>(сайт журнала «Здравоохранение»)
3. <http://www.chumanresources.com>(сайт журнала «Change Management and Organization Development»)
4. <http://www.cio.com>(сайт журнала «Change Management»)

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и количества академических часов для проведения занятий клинического практического типа по темам (разделам)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части) по этапам формирования в темах (разделах)	Наименование оценочного средства для проведения занятий, академ. ч
			очная
1	Вводная лекция. Предмет, метод и задачи дисциплины		Собеседование - 1 Модульный тест -1
2	Тема 1. Объективная необходимость и предпосылки управления изменениями	ОПК-3, ПК-1	Собеседование - 1 Модульный тест -1
3	Тема 2. Закономерности развития организации в условиях непрерывных изменений	ОПК-3	Модульный тест -1 Проверка рефератов, докладов на заданные темы -2
4	Тема 3. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями	ОПК-3	Модульный тест -1
5	Тема 4. Модели управления организационными изменениями	ОПК-3	Модульный тест -1 Проверка презентаций на заданные темы -2
6	Тема 5. Технология управления изменениями в организации	ОПК-3	Собеседование - 1 Модульный тест -1 Деловая кейс-задача -1
7	Тема 6. Стратегические основы организационных изменений	ПК-1, ПК-2	Модульный тест -1 Проверка рефератов, докладов на заданные темы -2
8	Тема 7. Современные подходы и инструменты проведения организационных изменений и Особенности их внедрения в российских медицинских организациях	ОПК-3, ПК-1	Модульный тест -1
9	Тема 8. Управленческие решения	ОПК-3, ПК-1	Деловая кейс-задача -1 Модульный тест -1
Вид промежуточной аттестации			Зачет с оценкой

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

№ п/п	Наименование формы проведения промежуточной аттестации	Описание показателей оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии и описание шкал оценивания
1	Зачет с оценкой	1-я часть - проверка практических навыков разработки, принятия реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями	Набор деловых кейс-задач	Задание выполнено полностью – 5 баллов, имеются погрешности – 4 балла, имеются существенные дефекты - 3 балла, не выполнено - 2 балла
		2-я часть: Собеседование	Вопросы сформированные в соответствии с ними билеты.	Вопросы раскрыты полностью – 5 баллов; имеются неточности в ответах - 4 балла; вопросы раскрыты недостаточно - 3 балла; вопросы не раскрыты - 2 балла.

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Вводная лекция. Предмет, метод и задачи дисциплины

Вопросы (собеседование):

1. Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
2. Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
3. Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
4. Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
5. Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
6. Назовите основные задачи дисциплины «Управление изменениями»

Образцы тестовых заданий:

1. Для новой концепции развития организации согласно Х.Виссема характерно:
 - a. Сначала развитие, затем сохранение
 - b. Сначала выживание, затем сохранение и развитие
 - c. Сначала сохранение, затем развитие
 - d. Сохранение через развитие
2. В каком из нижеперечисленных случаев организация может находиться в статическом состоянии?
 - a. В условиях монопольного рынка
 - b. В условиях неэластичного спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги
 - c. В условиях полного государственного регулирования экономики
 - d. Организации никогда не бывают в статическом состоянии
3. Какие виды активности всегда существуют в организации (*указать два ответа*)?
 - a. Активность, направленная на достижение поставленной цели
 - b. Активность, направленная на формирование межличностных отношений и социальное развитие коллектива

- c. Активность, направленная на максимизацию прибыли
 - Активность, направленная на увеличение доли рынка
 - d. Активность, направленная на улучшение финансовых результатов деятельности
4. Целью перемен не является:
- a. Создание новых возможностей для бизнеса
 - b. Сокращение времени производственного цикла
 - c. Уменьшение бюрократических процедур
 - d. Улучшение коммуникаций между сотрудниками
 - e. Сокращение численности персонала, не создающего добавленную стоимость

Тема 1. Объективная необходимость и предпосылки управления изменениями

Вопросы (собеседование):

1. Назовите наиболее значимые внешние причины изменений
2. Охарактеризуйте основные компоненты организационных изменений
3. Назовите основные элементы концепции управления развитием организации
4. Назовите основные мотивы, вынуждающие индивидов и организации меняться и изменять свое поведение
5. Дайте определение устойчивому развитию. Назовите основные составляющие концепции устойчивого развития

Образцы тестовых заданий:

1. К элементам концепции управления развитием организации не относится:
 - a. Нормативный
 - b. Научно-методический
 - c. Проектно-конструкторский
 - d. Инфраструктурный
 - e. Кадровый
2. Внутриорганизационный элемент концепции управления развитием организации предполагает:
 - a. Обеспечение устойчивой финансово-экономической деятельности организации
 - b. Обеспечение высокой и сильной организационной культуры
 - c. Формирование «духа единства»
 - d. Создание многоуровневой системы достижения общеорганизационных целей
 - e. Все ответы верны
3. Устойчивое развитие - это ...:
 - a. процесс экономических и социальных изменений, при котором изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал
 - b. процесс сохранения живой природы, защиты структуры, функций и разнообразия природных систем Земли
 - c. процесс социальных изменений, при котором обеспечивается сохранение стабильности социальных и культурных систем
 - d. процесс экономических преобразований, связанный с оптимальным использованием ограниченных ресурсов и использованием экологических — природо-, энерго-, и материало-сберегающих технологий
4. Управление изменениями как вид профессиональной деятельности означает:
 - a. Воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке
 - b. Оценку сути процессов, происходящих во внешней среде предприятия
 - c. Отбор и внедрение тех нововведений, которые позволят свести к минимуму разнообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения
 - d. Сохранение или повышение эффективности деятельности

Тема 2. Закономерности развития организации в условиях непрерывных изменений

Образцы тестовых заданий:

1. Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:
 - a) горизонтальная координация своих действий
 - b) вертикальная координация своих действий
 - c) максимальная самостоятельность своих сотрудников и подразделений
 - d) полная подчиненность сотрудников и жесткая иерархическая структура

2. Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются: (*указать два ответа*)

- a) основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже
- b) наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями
- c) общение между сотрудниками довольно прерывистое и носит скорее неформальный характер
- d) передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре
- e) внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений

3. Укажите тип кризиса, который следует после этапа направленного роста:

- a) Кризис лидерства
- b) кризис автономии
- c) кризис контроля
- d) кризис запретов

4. Кризис лидерства - это:

- a) чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых товаров и услуг
- b) менеджеры испытывают затруднения в ситуации когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения»
- c) сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность
- b) высокая текучесть кадров на фоне ухудшения финансовых показателей деятельности организации

Примерные темы докладов (рефератов):

- 1. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
- 2. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
- 3. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.
- 4. Закономерности изменений в организации на этапах роста жизненного цикла организации.
- 5. Особенности управления изменениями на этапе «юности».
- 6. Особенности управления изменениями на этапе «расцвета».
- 7. Особенности управления изменениями на этапе «стабильности».
- 8. Особенности управления изменениями на этапе «аристократии»
- 9. Особенности управления изменениями на этапе «Салем-Сити»
- 10. Особенности управления изменениями на этапе «бюрократии»

Тема 3. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями

Образцы тестовых заданий:

- 1. Внедрение управленческих изменений:
 - a. Неизменно вызывает сопротивление сотрудников
 - b. Может вызывать сопротивление сотрудников без проведения подготовительных мероприятий
 - c. Вызывает сопротивление сотрудников с низким уровнем лояльности к организации
 - d. Не должно вызывать сопротивление сотрудников
- 2. Под сопротивлением персонала изменениям системы управления принято понимать:
 - a. негативную реакцию, затрудняющую процесс проведения изменений
 - b. нарастание в коллективе протестных настроений, проявляющихся в конфликтах, саботаже
 - c. бездействие, направленное на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации
 - d. сознательные действия, направленные на противостояние нововведениям
- 3. В чем заключается основная проблема внедрения организационных преобразований?
 - a. руководители преобразуемых компаний нередко игнорируют человеческий фактор
 - b. на этапе планирования изменений невозможно учесть все их негативные последствия
 - c. непредсказуемость факторов внешней среды
 - d. текучесть кадров

АНО ВО «ИСМТ»

4. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выявили следующие причины, вызывающие индивидуальное сопротивление менеджеров изменениям системы управления:
- нехватка профессиональных знаний и навыков
 - ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы)
 - внедрение новых формальных процедур
 - несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей
 - Все ответы верны

Тема 4. Модели управления организационными изменениями

Образцы тестовых заданий:

- Какая из перечисленных ниже моделей используется для анализа стратегии и применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями?
 - модель EASIER
 - модель переходного периода
 - модель постепенного наращивания
 - модель прогрессивных организационных изменений
- В какой из перечисленных ниже моделей определены основные этапы процесса организационных изменений («размораживание», «движение», «замораживание»)?
 - Модель преобразований бизнеса К. Левина
 - Модель «Айсберга» С.Н. Германа
 - Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа
 - Теории ЕиО организационных изменений
- Авторами модели преобразования бизнеса являются:
 - Ф. Гуияри Дж. Келли
 - М. Бири Н. Нориа
 - Л. Грейнери К. Левин
 - Дж. Коттери Дж. Дак
- Теория Е организационных изменений:
 - ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации
 - использует «мягкие» методы (изменения «снизу вверх»), обучение и развитие сотрудников
 - выходит, из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз»
 - ориентирована на комбинирование «жестких» и «мягких» методов

Примерные темы презентаций:

- Модель преобразований бизнеса К. Левина
- Модель «Айсберга» С.Н. Германа
- Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа
- Теории ЕиО организационных изменений М. Бири Н. Нориа
- Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияри Дж. Келли
- Стадии процесса изменений Дж. Коттера
- Модель организационного развития по Л. Грейнеру
- Характеристика стадий жизненного цикла организации и проблем организационного развития по модели И. Адизеса

Тема 5. Технология управления изменениями в организации

Вопросы (собеседование):

- Каково место процесса управления изменениями в организации?
- Опишите кратко конкретное организационное изменение, в котором Вам приходилось участвовать.
- Охарактеризуйте основные подходы к управлению изменениями в организации.
- В каких формах проявляется управление изменениями?
- Какие подходы к управлению изменениями можно выделить?
- В чём основная идея системного подхода к управлению изменениями?
- Какова роль функционально-стоимостного анализа в процессе управления изменениями?
- Какие возможности предоставляет структурный подход к управлению изменениями?
- Что отличает поведенческий подход к управлению изменениями?
- В чём суть процессного подхода к управлению изменениями?

Образцы тестовых заданий:

АНО ВО «ИСМТ»

1. По мнению Р.М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:
 - a. Изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений
 - b. Изменение технологий, изменение структуры, организации - проводники изменений
 - c. Вн/др/ни/ инноваций, программы изменений, организации - проводники изменений
 - d. Изменение процесса, технологические изменения, программы изменений
2. Установите соответствие между подходом и соответствующей методологии управления изменениями
 - a. Системный подход
 - b. Функциональный подход
 - c. Структурный подход
 - d. Интеграционный подход
 - e. Процессный подход
 1. Реинжиниринг
 2. Организационное проектирование
 3. Функционально-стоимостной анализ
 4. Реструктуризация
 5. Трансформации
3. Главной целью организационного проектирования является:
 - a. обеспечение максимального сближения локальных целей и задач подразделений с целями и задачами организации в целом
 - b. обновление объекта управления путем либо новой разработки, либо уов/рш/нутвования
 - c. осуществление комплекса мероприятий, связанных с изменением организационно-структурного статуса отдельных подразделений
 - d. поиск и внедрение радикальных изменений в деятельности организации
4. Установите соответствие между методологией стратегического подхода к развитию организации с её автором
 - a. процесс предвидения
 - b. ментальный процесс
 - c. коллективный процесс
 - d. реактивный процесс
 - e. формальный процесс планирования
 1. Й. Шумпетер, А. Коул
 2. Г. Саймон, Д. Марч
 3. Э. Ренман, Р. Нормане
 4. М. Ханеан, Д. Фриман, Д. Пью
 5. И. Ансофф

Образцы задач:

Врач общей практики Иван Сергеевич Петров был одним из 6 сотрудников, нанятых на работу в районную поликлинику. Иван Сергеевич занимал должность заведующего отделением медицинской профилактики, которое состояло из пяти человек. Поликлиника обеспечивала своим сотрудникам достойные условия и уровень оплаты труда. Ивану Сергеевичу очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в поликлинике. Он ощущал себя членом настоящей команды. Руководство поликлиники уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так неотделимой при работе в сфере здравоохранения. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться. Первый год работы прошел для Ивана Сергеевича весьма успешно. Однако через год новый заместитель главного врача по л/ч/бной работе, проанализировав результаты работы отделения медицинской профилактики (количество проведенных школ здоровья, пациентов, прошедших диспансеризацию, медицинские осмотры и т.д.), предложил главному врачу ликвидировать отделение медицинской профилактики, реорганизовав его в кабинет медицинской профилактики. В соответствии с этим предложением должность заведующего отделением медицинской профилактики должна быть упразднена, а функции врачей отделения медицинской профилактики должны быть переданы врачам общей практики из отделения общей врачебной практики (ООВП) под руководством заведующего ООВП. Переговоры с главным врачом показали, что в данном отделении нет вакантных руководящих должностей. Единственная позиция, которую могли предложить Ивану Сергеевичу, была врач общей практики. Зарплата, предлагаемая на этой должности на 25% меньше, чем текущая зарплата доктора Петрова. В ходе последнего совещания главный врач решил лично побеседовать с Петровым Иваном Сергеевичем, объяснить ему сложившуюся ситуацию, предложить должность врача общей практики, сделав акцент на желании сохранить Ивана Сергеевича как ценного сотрудника поликлиники. В последнее время Иван Сергеевич был сильно загружен работой, а потом оказался на больничном. Он слышал разговоры о готовящихся изменениях в структуре поликлиники, но у него не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда главный врач подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется его отделения, а также вручил ему приказ о том, что через два месяца должность Ивана Сергеевича подлежит сокращению, он ощутил себя обиженным и никому не нужным. Через несколько дней после беседы Иван Сергеевич заявил о том, что он не воспользуется возможностью остаться в поликлинике на предложенной ему должности. Главный врач снова пригласил доктора

Петрова к себе в кабинет попытался уговорить его остаться. Иван Сергеевич сказал, что он принял окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития.

Вопросы и задания к кейсу:

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

Тема 6. Стратегические основы организационных изменений

Образцы тестовых заданий:

1. В зависимости от объекта характера осуществляемых действий по реформированию предприятия различают следующие формы реструктуризации:
 - a. реструктуризация производства
 - b. реструктуризация активов предприятия
 - c. финансовая реструктуризация
 - d. реорганизация, т.е. изменение организационной структуры предприятия
 - e. Все ответы верны
2. Какая из перечисленных форм реструктуризации предполагает проведение целого комплекса мероприятий, направленных на усовершенствование и оптимизацию соответствующей сферы предприятия?
 - a. реструктуризация производства
 - b. реструктуризация активов предприятия
 - c. финансовая реструктуризация
 - d. реорганизация, т.е. изменение организационной структуры предприятия
 - e. Все ответы верны
3. Различают следующие виды реорганизации предприятий:
 - a. Слияние
 - b. Ликвидация
 - c. Переименование
 - d. Диверсификация производства
 - e. Все ответы верны
4. Определите последовательность этапов реструктуризации организации:
 - a) определение целей реструктуризации
 - b) диагностика организации
 - c) разработка стратегии и программы реструктуризации
 - d) осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой
 - e) сопровождение программы реструктуризации
 - f) оценка результатов реструктуризации

Примерные темы докладов (рефератов):

1. Модели выбора стратегий изменений в организации.
2. Стратегические типы организационных изменений.
3. Реструктуризация управления компанией.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов.
5. Всеобщее управление качеством.
6. Создание обучающейся организации.

Тема 7. Современные подходы и инструменты проведения организационных изменений и Особенности их внедрения в российских медицинских организациях

Образцы тестовых заданий:

1. Бенчмаркинг - это ...:
 - a. процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы
 - b. радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании — таких как стоимость, качество, сервис и темпы
 - c. организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребности рынка в товарах и услугах
 - d. совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая

использовать его наиболее эффективно

е. любая плановая и систематическая деятельность, проводимая в производственной системе, которая реализуется для гарантированного подтверждения того, что производимые товары, услуги, выполняемые процессы соответствуют установленным требованиям

2. Метод «Шесть сигм» (SixSigmaB) - это ...:

а. подход к совершенствованию производственного процесса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процессах

б. показатель пригодности производственного процесса

с. доля размаха кривой (относительно сигма) нормального распределения, попадающая в границы допуска

д. индекс воспроизводимости процесса

3. Важнейшей характеристикой подхода, основанного на сбалансированной системе показателей, является:

а. акцент на стратегической повестке организации

б. отбор небольшого числа отслеживаемых данных

с. сочетание финансовых и нефинансовых данных

д. Все ответы верны

4. Временной горизонт в сбалансированной системе показателей позволяет определить:

а. к какому типу относится конкретный показатель, а также длительность периода его планирования

б. какой должна стать компания в будущем, а также основных путей достижения этого

с. степень достижения как поставленной цели, так и результативности бизнес - процессов

д. стратегию развития компании в виде диаграммы или рисунка

Тема 8. Управленческие решения

Образцы задач:

- Вы не удовлетворены качеством медицинской помощи, которую Вам оказали в поликлинике (длительное ожидание приема, отсутствие льготного лекарственного обеспечения, платные услуги). После некоторых размышлений вы, как специалист в области общественного здоровья и здравоохранения, решаете заняться совершенствованием организации первичного амбулаторного звена. Вы думаете, что лучший подход - стать Министром здравоохранения, в то время как ваши однокурсники считают, что вы можете иметь больше влияния на первичное амбулаторное звено, если станете главой профсоюза специалистов первичного звена. Не убедившись в их аргументах, вы решаете отложить свое решение до тех пор, пока не сможете провести дополнительные исследования. На какие вопросы вы должны ответить, чтобы составить план действий? Какая из альтернатив является для Вас более приемлемой? Какие действия, с Вашей точки зрения, являются необходимыми для совершенствования организации первичного амбулаторного звена?

- Вы работаете заместителем главного врача районной поликлиники по лечебной работе. В период отпуска главного врача в Вашу поликлинику обратился пациент с полной потерей зрения и признаками почечной колики. В Вашей поликлинике отсутствует кабинет неотложной помощи. Сотрудники медицинской регистратуры направили пациента к дежурному врачу общей практики. В очереди к дежурному врачу пациент провел 25 минут, его состояние ухудшилось, и он обратился к Вам с устной жалобой. Какие действия Вы должны предпринять в отношении данного пациента? Какие управленческие решения Вы предложите главному врачу Вашей поликлиники для недопущения повторения подобной ситуации в будущем?

Образцы тестовых заданий:

1. Установите соответствие между признаком управленческого решения и его видами:

а. Производственный охват

б. Учет изменения данных

с. Объект решения

д. Число решений в процессе их принятия

е. Связь с иерархией планирования

1. ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные

2. стратегические, тактические, оперативные

3. для всей фирмы, специализированные

4. статические, динамические, одно- и многоступенчатые

5. жесткие, гибкие

2. Прагматические методы принятия решений включают:

АНО ВО «ИСМТ»

- a. мини-макс подход
 - b. функционально-стоимостный анализ
 - c. баланс интересов
 - d. комбинированный метод
 - e. Все ответы верны
3. Азиатский метод принятий решений характеризуется следующим:
- a. не торопятся принимать решения, варианты решений обсуждаются с исполнителями, не принимаются решения, если неясны способы выполнения решения
 - b. к принятию решений исполнители держатся в неведении
 - c. решение принимается быстро
 - d. никто не заботится о ресурсах, требуемых для выполнения решения
4. Европейский метод принятий решений характеризуется следующим:
- a. к принятию решений исполнители держатся в неведении, решение принимается быстро
 - b. не торопятся принимать решения, варианты решений обсуждаются с исполнителями
 - c. не принимаются решения, если неясны способы выполнения решения
 - d. не принимаются решения, если неясны риски и последствия от принятия решения.

Образец билета

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»

190013, Санкт-Петербург, Московский пр., д.22, лит. «Л», помещ.42Н, каб/р/м 1/7

Ине 7838095444, КПП 783801001

тел.: (812) 334-76-50 e-mail: institut.smt@yandex.ru

Экзаменационный билет № 1

Специальность 32.04.01 Общественное здравоохранение, дисциплина Управление изменениями

1. **Деловая кейс-задача:** Специализированная лаборатория «Gen-тест» была основана молодым амбициозным биологом Никоновым Е.А. в 1995 г. для оказания услуг в сфере персональной медицинской генетики. К 2010 г. из маленького предприятия лаборатория превратилась в медицинскую высокотехнологичную компанию, состоящую из 65 сотрудников, в том числе 5 докторов и 9 кандидатов наук. Акционировавшись, «Gen-тест» превратился в АО «Gen-тест». В 2011 г. Никонов Е.А. решил сосредоточить свою деятельность вокруг диагностики редких наследственных заболеваний, в связи с чем часть акций АО «Gen-тест» (55%) была продана сетевой частной лаборатории «ГаммаЛаб». Новым владельцам предприятие понравилось: современное, высокотехнологичное, с компетентными сотрудниками и современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. Производство на тот момент было убыточным из-за высокой цены услуг и низкого платежеспособного спроса, сотрудники требовали повышения уровня оплаты труда, при этом рабочий день сотрудников часто не соответствовал нормативному (опоздания на работу, ранние уходы), конкуренты внедряли подобные методики, отвоевывая себе часть рынка АО «Gen-тест». К декабрю 2011 г. руководство «ГаммаЛаб» внедрило в руководство «Gen-тест» своего человека. Им стал 28-летний А.А. Кондринский, работавший до этого в одной из западных биотехнологичных компаний. Он приехал в «Gen-тест» в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Кондринского в «Gen-тест» принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом иособе ННО за руководством «Gen-тест» (генеральным финансовым директором, главным технологом, заведующим лабораторией) подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Gen-тест» 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 оборудование, реагенты и расходные материалы 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 услуг была высокой не только из-за высоких цен на реагенты и расходные материалы, но и из-за того, что реагенты покупались в количествах, не отвечающих потребностям производства (избыток одних реагентов и недостаток других). В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Многие из услуг АО «Gen-тест» все еще были достаточно дефицитными и распорядиться ими можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенное сырье, и покупка сырья по завышенным ценам и продажа услуг по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарплата работников АО «Gen-тест» была одной из самых высоких среди высокотехнологичных компаний страны. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли «Gen-тест» 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.

Вопросы к кейс-ситуации:

1. На какой стадии своего развития находится «Gen-тест»?

2. Дайте характеристику существующей культуре «Gen-тест». К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив «Gen-тест»? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4. Определите факторы, из которых складывается имидж даННОго предприятия. Каким видите существующий имидж «Gen-тест»?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Кондринского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать в «Gen-тест» (эволюционный или революционный) и почему?

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

Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

2. Вопросы:

- a. Понятие и значение организационных изменений.
- b. Современный подход к управлению изменениями.

Ректор

д.м.н. Л.А. Васильев

7.4 Методические материалы и методика, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизованных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование части компетенций ОПК-3, ПК-1,2 осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности - на этапе текущей, промежуточной аттестации и государственной итоговой аттестации.

В результате освоения дисциплины студент должен знать:

- основные закономерности развития организации в условиях непрерывных изменений;
- типы организационных изменений;
- современные концепции управления изменениями;
- принципы диагностирования потребностей организации в изменении;
- методы анализа ситуации изменений;
- способы реализации программ изменений в организации; основные подходы к принятию управленческих решений.

В результате освоения дисциплины студент должен уметь:

- применять управленческие технологии организационных изменений; осуществлять обоснованный отбор моделей стратегий изменений в организации;
- использовать инструменты проведения организационных изменений;
- формировать методы устранения сопротивления изменениям; разрабатывать проект изменений.

В результате освоения дисциплины студент должен владеть навыками:

- описания ситуации, приведшей к необходимости изменений;
- проведения диагностики текущей ситуации и оценки необходимости изменений;
- планирования реализации проекта изменения;
- выбора оптимальной стратегии изменений; мониторинга реализации проекта изменений.

7.4.1. Перечень и объем активных и интерактивных форм

Этапы формирования компетенций ОПК-3, ПК-1,2 в процессе освоения образовательной программы направления подготовки по дисциплине «Управление изменениями»

Компетенция	Этапы формирования компетенций, определяемые дисциплинами направления подготовки «Общественное здравоохранение»		
	Начальный	Последующий	Итоговый
ОПК-3. Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности	Знакомство с лекционным материалом по темам 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	Подготовка рефератов, докладов и презентаций на практических занятиях по темам 2, 4	Выполнение практико-ориентированных заданий
ПК-1. Способность к управлению процессами и технологиями информационно-справочного сопровождения пациентов, подготовке документации в здравоохранении, ведению статистического учета, проведению статистического анализа, расчету статистических показателей деятельности медицинской организации	Знакомство с лекционным материалом по темам 1,6,7,8	Подготовка докладов на практических занятиях по теме 6	Выполнение практико-ориентированных заданий
ПК-2. Способность к разработке, внедрению и усовершенствованию системы менеджмента качества в медицинской организации, организации системы внутреннего контроля качества и безопасности, реализации принципов всеобщего управления качеством	Знакомство с лекционным материалом по теме 6	Выполнение рефератов и докладов на практических занятиях по темам раздела 6	Выполнение практико-ориентированных заданий

Форма промежуточной аттестации - зачет с оценкой.

Практические умения, предусмотренные учебной программой, включают в себя: решение тестовых заданий и ситуационных задач.

Теоретическая подготовка оценивается при опросе студента по заданной теме.

Самостоятельная работа оценивается написанием реферата, докладами по предложенным темам на занятии.

Положение о балльно-рейтинговой системе оценки дисциплины магистрантами

Все виды учебной деятельности за учебный год оцениваются по 100-балльной шкале.

За семестр ставятся баллы исходя из максимальных значений - 60 баллов.

I. Теоретическая подготовка

Max = 30 баллов

Min = 21 балл

II. Практические умения

За выполненные работы - по 1 баллу

Итого за практические умения 10 баллов

На каждое пропущенное занятие составляется конспект.

III. Самостоятельная работа

АНО ВО «ИСМТ»

Оценивается качество самостоятельного выполнения заданий на занятиях по 6 разделам:

0 - задание не выполнено;

1 - задание выполнено не полностью или с ошибками;

2 - задание выполнено с незначительными недочетами;

3 - задание выполнено хорошо.

Итого за самостоятельную работу:

Мах = 10 баллов

Min = 5 баллов

IV. Учебная дисциплина

Посещение лекций:

Без пропусков - 5 баллов

При наличии пропусков (но не более 2) - 3 балла

Посещение практических занятий:

Без пропусков - 5 баллов

При наличии пропусков (но не более 2) - 2 балла

Итого по учебной дисциплине:

Мах = 10 баллов

Min = 5 баллов

Итого за весь семестр:

Мах = 60 баллов

Min = 36 баллов.

Расчет оценки за зачет

Процент выполненных заданий	Оценка	Баллы
от 90 до 100 %	отлично	36-40
от 70 до 89,9 %	хорошо	31-35
от 50 до 69,9 %	удовлетворительно	25-30
от 0 до 49,9 %	неудовлетворительно	До 25

Расчет итогового рейтинга

оценка	Итоговый рейтинг
«отлично» («5»)	85-100 баллов
«хорошо» («4»)	74-84
«удовлетворительно» («3»)	61-73
«неудовлетворительно» («2»)	0-60

7.4.2. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков(или) опыта деятельности

1. Положение о порядке формирования Фонда оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации высшего профессионального образования.
2. Положение об организации и проведении текущего контроля знаний и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт Современных Медицинских Технологий».
3. Положение «О порядке и форме проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам ординатуры» в АНО ВО «Институт Современных Медицинских Технологий».
4. Положение о балльно-рейтинговой системе для обучающихся по образовательным программам.

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

8.1. Основная литература:

1. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб, пособие. / Г.В. Широкова - СПб.: Издат. дом С.-Петерб. Гос. ун-та, 2013. - 432 с.
2. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие/ О.В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 286 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник для студентов / Н. И. Вишняков [и др.]. - 9-е изд., испр. и доп. - М.: МЕД пресс-информ, 2018. - 880 с.
2. Экономика здравоохранения: учебник / [А. В. Решетников, В. М. Алексеева, С. А. Ефименко и др.]; под общ. ред. А. В. Решетникова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2015. - 191 с. : ил., табл.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес: Пер.с англ. - СПб.: Питер, 2007. - 384 с.
4. Адизес И. Управляя изменениями / Ицхак К. Адизес: Пер.с англ. - СПб.: Питер, 2010. - 224 с.
5. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие. - М.: Магистр, 2009. - 333 с.
6. Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. - 128 с.

9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

1. Поисковая база PubMed: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez/>
2. Поисковый ресурс Медскейп: <http://www.medscape.com/>
3. Public Library of Science. Medicine: портал крупнейшего международного научного журнала открытого доступа: <http://www.plosmedicine.org/home.action>
4. Российская научная электронная библиотека: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
5. Федеральный Фонд обязательного медицинского страхования www.ffoms.ru
6. Территориальный Фонд обязательного медицинского страхования: www.tfoms.ru
7. Комитет по здравоохранению правительства Санкт-Петербурга: www.zdrav.spb.ru

Периодические издания

Журналы:

1. <http://panor.ru/magazines/glavvrach.html> (сайтжурнала «Главврач»)
2. <http://e.zdravohrana.ru/>(сайт журнала «Здравоохранение»)
3. <http://www.chumanresources.com>(сайтжурнала«Change Management and Organization Development»)
4. <http://www.cio.com>(сайтжурнала«Change Management»)

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

10.1. Особенности работы обучающегося по освоению дисциплины «Управление изменениями»

Обучающиеся при изучении учебной дисциплины «Управление изменениями» используют образовательный контент, а также методические указания по проведению определенных видов занятий, рекомендации и пособия по данной дисциплине по работе с ним, разработанные профессорско-преподавательским составом АНО ВО «Институт Современных Медицинских Технологий».

Успешное усвоение учебной дисциплины «Управление изменениями» предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах освоения путем планомерной работы. Обучающийся должен активно участвовать в выполнении видов практических работ, определенных для данной дисциплины. Проводимые на клинических практических занятиях различных модульных тестирований и дают возможность непосредственно понять алгоритм применения теоретических знаний, излагаемых на лекциях и в учебниках.

В этой связи при проработке лекционного материала обучающиеся должны иметь в виду, что в лекциях раскрываются наиболее значимые вопросы учебного материала. Остальные осваиваются обучающимися в ходе других видов занятий и самостоятельной работы над учебным материалом.

Следует иметь в виду, что все разделы и темы дисциплины «Управление изменениями» представлены в дидактически проработанной последовательности, что предусматривает логическую стройность курса и продуманную систему усвоения обучающимися учебного материала, поэтому нельзя приступать к изучению последующих тем (разделов), не усвоив предыдущих.

10.2. Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы в процессе освоения дисциплины

Вид работы	Контроль выполнения работы
Подготовка к аудиторным занятиям (проработка учебного материала по конспектам лекций и учебной литературе)	Собеседование
Работа с учебной и научной литературой	Собеседование
Ознакомление с видеоматериалами электронных ресурсов	Собеседование
Самостоятельная проработка отдельных тем учебной дисциплины в соответствии с учебным планом	Тестирование
Подготовка и написание рефератов, докладов и презентаций на заданные темы	Проверка рефератов, докладов, презентаций
Выполнение индивидуальных домашних заданий (решение задач, деловых кейс-задач)	Собеседование Проверка заданий
Работа с тестами и вопросами для самопроверки	Тестирование Собеседование
Подготовка ко всем видам контрольных испытаний	Тестирование Собеседование

10.3. Методические указания для обучающихся по подготовке к занятиям

Изучение дисциплины «Управление изменениями» предусматривает освоение восьми тем: 1) Объективная необходимость и предпосылки управления изменениями;

- 2) Закономерности развития организации в условиях непрерывных изменений;
- 3) Основополагающие идеи и принципы управления изменениями;
- 4) Модели управления организационными изменениями;
- 5) Технология управления изменениями в организации;
- 6) Стратегические основы организационных изменений;
- 7) Современные подходы и инструменты проведения организационных изменений

Особенности их внедрения в российских медицинских организациях;

- 8) Управленческие решения.

Освоение материала осуществляется в учебном процессе в виде активных, интерактивных форм, самостоятельной работы, лекционного курса с целью формирования и развития у студентов профессиональных навыков.

В процессе изучения дисциплины происходит освоение студентами основ делопроизводства. Проводится формирование навыков составления служебных документов.

Различные виды учебной работы, включая самостоятельную работу студента, способствуют овладению культурой мышления, способностью в устной и письменной форме логически правильно излагать результаты, восприятию инноваций; формируют способность и готовность к самосовершенствованию и самореализации. При этом у студентов формируются: способность в условиях развития науки и практики к переоценке накопленного опыта, анализу своих возможностей, умение приобретать новые знания, использовать различные формы обучения и информационно-образовательные технологии.

Занятия практического типа предназначены для расширения и углубления знаний обучающихся по учебной дисциплине, формирования умений и компетенций, предусмотренных стандартом. В их ходе у обучающихся реализуется верификационная функция степени усвоения учебного материала, они приобретают умения вести научную дискуссию. Кроме того, целью занятий является: проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях в учебной литературе, степени качества усвоения обучающимися программного материала; формирование и развитие умений, навыков применения теоретических знаний в реальной практике решения задач, анализа профессионально-прикладных ситуаций; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Обучающийся должен изучить основную литературу по теме занятия, и, желательно, источники из списка дополнительной литературы, используемые для расширения объема знаний по теме (разделу), интернет-ресурсы.

1. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по первой теме:
Роль изменений в общей концепции управления развитием организации.
Основные категории управления изменениями.

АНО ВО «ИСМТ»

Управление изменениями и развитием медицинской организации.

2. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по второй теме:

Сравнительные характеристики организаций

Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.

Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

3. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по третьей теме:

Классификация организационных изменений

Компоненты процесса преобразований..

Причины сопротивления изменениям

4. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по четвертой теме:

Модель («стабильности») изменений (К. Левин).

Модель «переходного периода».

Модель «постепенного наращивания».

Модель EASIER («Шесть шагов»).

Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган).

Модель 6W.

Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден).

Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Кане).

Модель «7S» (McKinsey).

Модель 7 уровней изменений М. Портера.

Теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа). «Биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

5. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по пятой теме:

Подходы к управлению изменениями.

Процесс управления изменениями.

Типология изменений.

6. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по шестой теме:

Реструктуризация управления компанией.

Управление с помощью процессов.

Подходы к оптимизации бизнес-процессов.

Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

Всеобщее управление качеством (TQM).

Стандарты серии ISO9000 как стратегия изменений.

7. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по седьмой теме:

Бенчмаркинг.

Этапы бенчмаркинг-проекта.

Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

8. Вопросы и задания для подготовки к занятиям по восьмой теме:

Основные подходы к принятию управленческого решения..

Модель принятия решений в организации - модель Карнеги.

Модель инкрементального процесса принятия решений..

Модель мусорного ящика (М.Коэн, Дж. Марч и Дж. Ослен).

Типы и формы управленческих решений.

Основные формы разработки управленческих решений (А.Смирнов).

11. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ», ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Программное обеспечение АНО ВО «Институт Современных Медицинских Технологий» включает:

- компьютерные обучающие программы;
- тренинговые и тестирующие программы.

Электронные базы данных:

1. Поисковая база PubMed:<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez/>
2. Поисковый ресурс Медскейп:<http://www.medscape.com/>

АНО ВО «ИСМТ»

3. PublicLibraryofScience. Medicine: портал крупнейшего международного научного журнала открытого доступа: <http://www.plosmedicine.org/home.action>

4. Российская научная электронная библиотека: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Аудиторные занятия:

Учебный кабинет № 507:

Моноблок ACER Intel Core. Windows 10, серебристый – 1 шт.

Тележка для мобильного класса Offisbox – 1 шт.

Ноутбук ASUS CELERON 4020 для мобильного класса – 11 шт.

Моноблок Lenovo S200z – 1 шт.

Системный блок – 1 шт.

Маршрутизатор Mikrotik RB951 инв 41546 – 1 шт.

Роутер Wifi инв.47033 – 1 шт.

Самостоятельная работа:

Библиотечно-информационный центр:

Компьютер – 10 шт.

Стол – 5 шт.

Стулья – 10 шт.

Книжный фонд

МФУ – 1 шт.

Практические занятия (реализуются по Договору № 03-КБ-2023-ИСМТ об организации практической подготовки обучающихся от «21» ноября 2023 г.):

Кабинет врача-терапевта:

Консоль однорядная (нестандартная) КР-01

Кресло медицинское для забора крови "PRELIEVI AP 4095" 3-х секционное

Кровать медицинская функциональная Futura Plus,

Бак для отходов группы Б (20-30л)

Весы медицинские электронные SECA 769 с ростомером

Вешалка напольная

Гардероб MON монолит узкий ШМ52 бук бавария инв №30 610

Клиппер хир-й д/удаления волос+зарядное

Кресло (светлое, березовый шпон) ИКЕЯ инв 30 203

Кресло Гелакси К-49 (экокожа, кофейный) инв №30 476

Кресло Шарман ткань инв.30 152

Кресло-каталка FS904B

Кровать медицинская КОМ 01-3,

Ширма М 171-01 2- секц.,

Фен настенный VXG-1600H1,

Ходунки "АРМЕД",

Шкаф мед. лаборат. ШЛ 1-1 900x400x1700мм

АНО ВО «ИСМТ»

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

32.04.01 ОБЩЕСТВЕННОЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕ
уровень МАГИСТРАТУРА
профиль УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Санкт-Петербург
2023 г.

АНО ВО «ИСМТ»

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

1. Формы оценочных средств, в соответствии с формируемыми дисциплиной компетенциями

Код компетенции	Формулировка компетенции	Оценочные средства	Номер оценочного средства из перечня (п. 3 ФОС)
ОПК-3	Способность реализовывать управленческие принципы в профессиональной деятельности	Собеседование Модульный тест Реферат Презентация Кейс-задача	(1-36) (5-24, 29-32) 3.1 (1-23) (1-30) (1-4)
ПК-1	Способность к управлению процессами и технологиями информационно-справочного сопровождения пациентов, подготовке документации в здравоохранении, ведению статистического учета, проведению статистического анализа, расчету статистических показателей деятельности медицинской организации	Собеседование Модульный тест Реферат Кейс-задача	(30-47) (5Л 25-36) 3.1 (7-30) 3.5 (1-4)
ПК-2	Способность к разработке, внедрению и совершенствованию системы менеджмента качества в медицинской организации, организации системы внутреннего контроля качества и безопасности, реализации принципов всеобщего управления качеством	Модульный тест Реферат	3.3 (25-28) 3.2 (24-30)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Примерные критерии оценивания
1.	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов	Темы рефератов (ФОС п.3.1, 1-30)	Содержательные: соответствие содержания работы заявленной теме; степень раскрытия темы; наличие основных разделов: введения, основной части, заключения; обоснованность выбора темы, ее актуальности;

АНО ВО «ИСМТ»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Примерные критерии оценивания
		теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.		структурирование подходов к изучению рассматриваемой проблемы (рубрикация содержания основной части); аргументированность собственной позиции; корректность формулируемых выводов. Формальные: объем работы составляет от 20 до 30 страниц; форматирование текста (выравнивание по ширине, 12 шрифт, 1.5 интервал); соответствие стиля изложения требованиям научного жанра; грамотность письменной речи (орфография, синтаксис, пунктуация); перечень используемых литературных источников (содержит не менее 10 источников, 70% которых – научные учебно-методические издания; из них более 50% - литература, опубликованная за последние 5 лет).
2.	Собеседование (контрольные вопросы)	Средство контроля, организованное как специальная беседа (или письменное развернутое объяснение) преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Контрольные вопросы по темам/разделам дисциплины (Ф ОС п.3.2 1-47)	Полнота раскрытия темы; Знание основных понятий в рамках обсуждаемого вопроса, их взаимосвязей между собой и с другими вопросами дисциплины (модуля); Знание основных методов изучения определенного вопроса; Знание основных практических последствий в рамках обсуждаемого вопроса;
3.	Модульный тест	Система заданий для выполнения в письменном виде/, позволяющая стандартизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий (ФОС п.3.3 1-36)	Критерии оценки вопросов теста в зависимости от типов формулируемых вопросов.

АНО ВО «ИСМТ»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Примерные критерии оценивания
4.	Презентация	<p align="center">Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на НРР. Результаты работы представляются в программе Power Point</p>	<p align="center">Темы презентаций (ФОС п.3.4, 1-30)</p>	<p align="center">Содержательные: соответствие содержания работы заявленной теме; степень раскрытия темы; наличие основных разделов: введения, основной части, заключения; указание актуальности темы; структурирование подходов к изучению рассматриваемой проблемы (рубрикация содержания основной части); аргументированность собственной позиции; корректность формулируемых выводов. Формальные: объем работы составляет от 10 до 25 слайдов; соответствие стиля изложения требованиям научного жанра; грамотность письменной речи (орфография, синтаксис, пунктуация); перечень используемых литературных источников (содержит не менее 10 источников, 70% которых - научные и учебно-методические издания; из них более 50% - литература, опубликованная за последние 5 лет).</p>
5.	Кейс-задача	<p align="center">Средство контроля, организованное как специальная деловая игра-разбор ситуации (или письменное развернутое объяснение) преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема и закрепление знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.</p>	<p align="center">Кейс-задачи по темам/разделам дисциплины (ФОС п.3.5 1-4)</p>	<p align="center">Полнота раскрытия темы; Знание основных понятий в рамках обсуждаемого вопроса, их взаимосвязей между собой и с другими вопросами дисциплины (модуля); Знание основных методов изучения определенного вопроса; Знание основных практических проблем и следствий в рамках обсуждаемого вопроса</p>

18. Реферат

Оценка	Дескрипторы			
	Раскрытие проблемы	Представление	Оформление	Ответы на вопросы
Отлично	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.	Широко использованы информационные технологии. Отсутствуют ошибки в представляемой информации.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений.
Хорошо	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Использованы информационные технологии. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Ответы на вопросы полные и/или частично полные
Удовлетворительно	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1 - 2 профессиональный термин.	Использованы информационные технологии частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Только ответы на элементарные вопросы.
Неудовлетворительно	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Не использованы информационные технологии. Больше 4 ошибок в представляемой информации.	Нет ответов на вопросы.

АНО ВО «ИСМТ»

19. Контрольные вопросы

Оценка	Описание
5	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Даны ответы на все вопросы.
4	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Даны ответы на все вопросы
3	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены. Ответы на вопросы даны частично.
2	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Нет ответов на вопросы.

20. Тестирование

Границы в процентах	Оценка
85-100	Отлично
74-84	Хорошо
61-73	Удовлетворительно
0-60	Неудовлетворительно

21. Презентация

Создание слайдов	Максимальное количество баллов
Использование дополнительных эффектов PowerPoint(смена слайдов, звук, графики)	10
Достаточное количество слайдов (не менее 10)	10
Титульный лист с информационным заголовком	5
Заключительный слайд	5
Содержание	
Наличие иллюстраций (графики, табл., и т.д.)	10
Информация представлена с научной точки зрения, основана на объективных данных	15
Выводы, обоснованы, базируются на доказательной базе	10
15	
Организация	
Текст хорошо написан и сформулирован, структурирован, изложение доступное и ясное	10
Информация изложена грамотно	10
Слайды представлены в логической последовательности	5
Оформление презентации, дизайн	5
Общи/ баллы	100
Итоговая оценка	

Форма оценивания:

85-100	Отлично
74-84	Хорошо
61-73	Удовлетворительно
0-60	Неудовлетворительно

22. Задачи

Границы в процентах	Оценка
85-100	Отлично
74-84	Хорошо
61-73	Удовлетворительно
0-60	Неудовлетворительно

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

3.1 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ:

1. Эмоциональная компетенция руководителя.
2. Метод изменения Балока и Баттена
3. Метод восьми шагов Коеера
4. Фазовая модель Бриджеса
5. Модель управления изменениями Карнала
6. Системная модель П. Сенге
7. Управление изменениями по методу ТОС
8. Реализация моделей организационных изменений в деятельности медицинских организаций.
9. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
10. Решение проблемы власти в условиях реструктуризации.
11. Формирование корпоративной культуры.
12. Планирование организационных изменений в медицинской организации.
13. Формирование системы управления изменениями в учреждениях здравоохранения.
14. Внедрение современных информационных технологий в управление медицинской организацией.
15. Методы внедрения изменений в учреждениях здравоохранения.
16. Развитие системы управления финансовыми потоками.
17. Применение метода эксперимента в проведении организационных изменений!
18. Оптимизация организационной структуры к требованиям эффективности.
19. Совершенствование методов мотивации в обеспечение организационного изменения.
20. Анализ условий совершенствования организации.
21. Совершенствование организации ориентация на потребителя.
22. Взаимодействие производственной, финансовой и коммерческой подсистем в условиях изменений.
23. Комплексный подход к преодолению сопротивления в организации.
24. Диагностика и оптимизация бизнес-процессов.
25. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями.
26. Реинжиниринг деятельности медицинской организации.
27. Разработка системы совершенствования организационной культуры.
28. Решение проблемы эффективности в развитии организационной культуры.
29. Разработка стратегии проведения изменений.
30. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.

СОБЕСЕДОВАНИЕ (контрольные вопросы):

1. В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
2. Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
3. Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
4. Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
5. К чему сводится философия организационного развития?
6. Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием изменениями в организации?
7. В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
8. Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
9. Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
10. Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?
11. Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
12. Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?
13. К чему сводится философия организационного развития?
14. Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
15. Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
16. Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
17. Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
18. Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
19. На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
20. Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления

организационными изменениями?

21. В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?
22. Какие цели развития существуют в организации?
23. Что является основной целью бизнеса?
24. Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?
25. В чем особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?
26. Дать описание дереву целей управления развитием организации.
27. Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?
28. Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.
29. Как связаны идеология, ценности и принципы организации?
30. Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?
31. Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.
32. Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?
33. Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?
34. Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
35. Почему развитие - это процесс количественно-качественных изменений?
36. Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
37. Объясните каждую фазу в модели организационного развития JLГрейнера.
38. Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?
39. Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
40. Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?
41. Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?
42. Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?
43. Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
44. Каковы составляющие «потенциала изменения»?
45. Какие виды изменений вы знаете?
46. Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?
47. Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ:

1. Для новой концепции развития организации согласно Х.Виссема характерно:
 - a) Сначала развитие, затем сохранение
 - b) Сначала выживание, затем сохранение и развитие
 - c) Сначала сохранение, затем развитие
 - d) Сохранение через развитие
2. В каком из нижеперечисленных случаев организация может находиться в статическом состоянии?
 - a) В условиях монопольного рынка
 - b) В условиях неэластичного спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги
 - c) В условиях полного государственного регулирования экономики
 - d) Организации никогда не бывают в статическом состоянии
3. Какие виды активности всегда существуют в организации (указать два ответа)?
 - a) Активность, направленная на достижение поставленной цели
 - b) Активность, направленная на формирование межличностных отношений и социальное развитие коллектива
 - c) Активность, направленная на максимизацию прибыли
 - d) Активность, направленная на увеличение доли рынка
 - e) Активность, направленная на улучшение финансовых результатов деятельности
4. Целью перемен не является:
 - a) Создание новых возможностей для бизнеса

АНО ВО «ИСМТ»

- b) Сокращение времени производственного цикла
 - c) Уменьшение бюрократических процедур
 - d) Улучшение коммуникаций между сотрудниками
 - e) Сокращение численности персонала, не создающего добавленную стоимость
5. К элементам концепции управления развитием организации не относится:
- a) Нормативный
 - b) Научно-методический
 - c) Проектно-конструкторский
 - d) Инфраструктурный
 - e) Кадровый
6. Внутриорганизационный элемент концепции управления развитием организации предполагает:
- a) Обеспечение устойчивой финансово-экономической деятельности организации
 - b) Обеспечение высокой и сильной организационной культуры
 - c) Формирование «духа единства»
 - d) Создание многоуровневой системы достижения общеорганизационных целей
 - e) Все ответы верны
7. Устойчивое развитие - это ...:
- a) процесс экономических и социальных изменений, при котором изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал
 - b) процесс сохранения живой природы, защиты структуры, функций и разнообразия природных систем Земли
 - c) процесс социальных изменений, при котором обеспечивается сохранение стабильности социальных и культурных систем
 - d) процесс экономических преобразований, связанный с оптимальным использованием ограниченных ресурсов и использованием экологических — природо-, энерго-, и материало-сберегающих технологий
8. Управление изменениями как вид профессиональной деятельности означает:
- a) Воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке
 - b) Оценку сути процессов, происходящих во внешней среде предприятия
 - c) Отбор и внедрение тех нововведений, которые позволят свести все многообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения
 - d) Сохранение или повышение эффективности деятельности
9. Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:
- a) горизонтальная координация своих действий
 - b) вертикальная координация своих действий
 - c) максимальная самостоятельность своих сотрудников/подразделений
 - d) полная подчиненность сотрудников жесткая иерархическая структура
10. Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются: (указать два ответа)
- a) основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже
 - b) наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями
 - c) общение между сотрудниками довольно интенсивное и носит скорее неформальный характер
 - d) передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре
 - e) внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений
11. Укажите тип кризиса, который следует после этапа направленного роста:
- a) Кризис лидерства
 - b) кризис автономии
 - c) кризис контроля
 - d) кризис запретов
12. Кризис лидерства - это:
- a) чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых товаров и услуг

- б) менеджеры испытывают затруднения в ситуации когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения»
- с) сложность системипроцедур начинает превышать их целесообразность
- д) высокая текучесть кадров на фоне ухудшения финансовых показателей деятельности организации
13. Внедрение управленческих изменений:
- а) Неизменно вызывает сопротивление сотрудников
- б) Может вызывать сопротивление сотрудников без проведения подготовительных мероприятий
- с) Вызывает сопротивление сотрудников с низким уровнем лояльности к организации
- д) Не должно вызывать сопротивление сотрудников
14. Под сопротивлением персонала изменениям системы управления принято понимать:
- а) негативную реакцию, затрудняющую процесс проведения изменений
- б) нарастание в коллективе протестных настроений, проявляющихся в конфликтах, саботаже
- с) бездействие, направленное на затягивание принятияиреализации тех или иных решений в организации
- д) сознательные действия, направленные на противостояние нововведениям
15. В чем заключается основная проблема внедрения организационных преобразований?
- а) руководители преобразуемых компаний нередко игнорируют человеческий факторна этапе планирования изменений невозможно учесть все их негативные последствия
- б) непредсказуемость факторов внешней среды
- с) текучесть кадров
16. М.Х. Меекон, М. Аллберр, Ф. Хеддоуи выявили следующие причины, вызывающиеиндивидуальное сопротивление менеджеров изменениям системы управления:
- а) нехватка профессиональных знаний и навыков
- б) ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы)
- с) внедрение новых формальных процедур
- д) несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей
- е) Все ответы верны
17. Какая из перечисленных ниже моделей используется для анализа стратегии и применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями?
- а) модель EASIER
- б) модель переходного периода
- с) модель постепенного наращивания
- д) модель прогрессивных организационных изменений
18. В какой из перечисленных ниже моделей определены основные этапы процесса организационных изменений («размораживание», «движение», «замораживание»)?
- а) Модель преобразований бизнеса К. Левина
- б) Модель «Айсберга» С.Н. Германа
- с) Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа
- д) Теории Е и О организационных изменений
19. Авторами модели преобразования бизнеса являются:
- а) Ф. Гуияр и Дж. Келли
- б) М. Бир и Н. Нориа
- с) Л. Грейнер и К. Левин
- д) Дж. Коттер и Дж.: Дак
20. Теория Е организационных изменений:
- а) ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации
- б) использует «мягкие» методы (изменения «снизу вверх»), обучение и развитие сотрудников
- с) выходит из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз»
- д) ориентирована на комбинирование «жестких» и «мягких» методов
21. По мнению Р.М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:
- а) Изменение проектов, программы изменений организации - проводники изменений
- б) Изменение технологий, изменение структуры, организации - проводники изменений
- с) Внедрение инноваций, программы изменений, организации - проводники изменений
- д) Изменение процесса, технологические изменения, программы изменений

22. Установите соответствие между подходом и соответствующей методологией управления изменениями
- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| a. Системный подход | 1. Реинжиниринг |
| b. Функциональный подход | 2. Организационное проектирование |
| c. Структурный подход | 3. Функционально-стоимостной анализ |
| d. Интеграционный подход | 4. Реструктуризация |
| e. Процессный подход | 5. Трансформации |
23. Главной целью организационного проектирования является:
- обеспечение максимального сближения локальных целей и задач подразделений с целями и задачами организации в целом
 - обновление объекта управления путем либо новой разработки, либо совершенствования
 - осуществление комплекса мероприятий, связанных с изменением организационно-структурного статуса отдельных подразделений
 - поиск и внедрение радикальных изменений в деятельности организации
24. Установите соответствие между методологией стратегического подхода к развитию организации с её автором
- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| a. процесс предвидения | 1. Й. Шумпетер, А. Коул |
| b. ментальный процесс | 2. Г. Саймон, Д. Марч |
| c. коллективный процесс | 3. Э. Ренман, Р. Нормане |
| d. реактивный процесс | 4. М. Ханеан, Д. Фриман, Д. Пью |
| e. формальный процесс планирования | 5. И. Ансофф |
25. В зависимости от объекта и характера осуществляемых действий по реформированию предприятия различают следующие формы реструктуризации:
- реструктуризация производства
 - реструктуризация активов предприятия
 - финансовая реструктуризация
 - реорганизация, т.е. изменение организационной структуры предприятия
 - Все ответы верны
26. Какая из перечисленных форм реструктуризации предполагает проведение целого комплекса мероприятий, направленных на усовершенствование и оптимизацию соответствующей сферы предприятия?
- реструктуризация производства
 - реструктуризация активов предприятия
 - финансовая реструктуризация
 - реорганизация, т.е. изменение организационной структуры предприятия
 - Все ответы верны
27. Различают следующие виды реорганизации предприятий:
- Слияние
 - Ликвидация
 - Переименование
 - Диверсификация производства
 - Все ответы верны
28. 27. Определите последовательность этапов реструктуризации организации:
- определение целей реструктуризации
 - диагностика организации
 - разработка стратегии и программы реструктуризации
 - осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой
 - сопровождение программы реструктуризации
 - оценка результатов реструктуризации
29. Бенчмаркинг - это ...:
- процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы
 - радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании — таких как стоимость, качество, сервис и темпы
 - организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребности рынка в товарах и услугах
 - совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно

АНО ВО «ИСМТ»

- е) любая плановая и систематическая деятельность, проводимая в производственной системе, которая реализуется для гарантированного подтверждения того, что производимые товары, услуги, выполняемые процессы соответствуют установленным требованиям
30. Метод «Шесть сигм» (SixSigma) - это
- а) подход к совершенствованию производственного процесса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процессах
 - б) показатель пригодности производственного процесса
 - с) доля размаха кривой (относительно сигма) нормального распределения, попадающая в границы допуска
 - д) индекс воспроизводимости процесса
31. Важнейшей характеристикой подхода, основанного на сбалансированной системе показателей, является:
- а) акцент на стратегической повестке организации
 - б) отбор небольшого числа отслеживаемых данных
 - с) сочетание финансовых и нефинансовых данных
 - д) Все ответы верны
32. Временной горизонт в сбалансированной системе показателей позволяет определить:
- а) к какому типу относится конкретный показатель, а также длительность периода его планирования
 - б) какой должна стать компания в будущем, а также основных путей достижения этого
 - с) степень достижения как поставленной цели, так и результативности бизнес - процессов
 - д) стратегию развития компании в виде диаграммы или рисунка
33. Установите соответствие между признаком управленческого решения и его видами:
- а) Производственный охват
 - б) Учет изменения данных
 - с) Объект решения
 - д) Число решений в процессе их принятия
34. Связь с иерархией планирования
- а) ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные
 - б) стратегические, тактические, оперативные
 - с) для всей фирмы, специализированные
 - д) статические, динамические, одно- и многоступенчатые
 - е) жесткие, гибкие
35. Прагматические методы принятия решений включают:
- а) мини-макс подход
 - б) функционально-стоимостный анализ
 - с) баланс интересов
 - д) комбинированный метод
 - е) Все ответы верны
36. Азиатский метод принятий решений характеризуется следующим:
- а) не торопятся принимать решения, варианты решений обсуждаются с исполнителями, не принимаются решения, если неясны способы выполнения решения
 - б) к принятию решений исполнители держатся в неведении
 - с) решение принимается быстро
 - д) никто не заботится о ресурсах, требуемых для выполнения решения
37. Европейский метод принятий решений характеризуется следующим:
- а) к принятию решений исполнители держатся в неведении, решение принимается быстро
 - б) не торопятся принимать решения, варианты решений обсуждаются с исполнителями
 - с) не принимаются решения, если неясны способы выполнения решения
 - д) не принимаются решения, если неясны риски и последствия от принятия решения.

ТЕМЫ ПРЕЗЕНТАЦИЙ:

Сущность организационных изменений.

Особенности организационных структур.

Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.

Условия и причины организационных изменений.

Характеристика видов организационных изменений.

Характеристика основных объектов организационных изменений.

АНО ВО «ИСМТ»

Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина.
Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера.
Модель жизненного цикла организации Адизеса.
Развитие организации в рамках концепции Грейнера.
Характеристика основных типов организационных изменений.
Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey).
Важнейшие компоненты организационных изменений.
Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О.
Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера.
Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
Причины сопротивления изменениям.
Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
Сущность и элементы организационной культуры.
Функции организационной культуры
Типы организационной культуры.
Диагностика организационной культуры.
Уровни организационной культуры по Шайну.
Реструктуризация.
Реинжиниринг.
Развивающая организация.
Тотальное управление качеством.

ПРИМЕРЫ ДЕЛОВЫХ КЕЙС-ЗАДАЧ:

Задача 1:

Врач общей практики Иван Сергеевич Петров был одним из 6 сотрудников, нанятых на работу в районную поликлинику. Иван Сергеевич занимал должность заведующего отделением медицинской профилактики, которое состояло из пяти человек. Поликлиника обеспечивала своим сотрудникам достойные условия и уровень оплаты труда. Ивану Сергеевичу очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в поликлинике. Он ощущал себя членом настоящей команды. Руководство поликлиники уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так неотделимой при работе в сфере здравоохранения. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться. Первый год работы прошел для Ивана Сергеевича весьма успешно. Однако через год новый заместитель главного врача по лечебной работе, проанализировав результаты работы отделения медицинской профилактики (количество проведенных школ здоровья, пациентов, прошедших диспансеризацию и медицинские осмотры и т.д.), предложил главному врачу ликвидировать отделение медицинской профилактики, реорганизовав его в кабинет медицинской профилактики. В соответствии с этим предложением должность заведующего отделением медицинской профилактики должна быть упразднена, а функции врачей отделения медицинской профилактики должны быть переданы врачам общей практики из отделения общей врачебной практики (ООВП) под руководством заведующего ООВП. Переговоры с главным врачом показали, что в данном отделении нет вакантных руководящих должностей. Единственная позиция, которую могли предложить Ивану Сергеевичу, была врач общей практики. Зарплата, предлагаемая на этой должности на 25% меньше, чем текущая зарплата доктора Петрова. В ходе последнего совещания главный врач решил лично побеседовать с Петровым Иваном Сергеевичем и объяснить ему сложившуюся ситуацию, предложить должность врача общей практики, сделав акцент на желании сохранить Ивана Сергеевича как ценного сотрудника поликлиники. В последнее время Иван Сергеевич был сильно загружен работой, а потом оказался на больничном. Он слышал разговоры о готовящихся изменениях в структуре поликлиники, но у него не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда главный врач подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется его отделения, а также вручил ему приказ о том, что через два месяца должность Ивана Сергеевича подлежит сокращению, он ощутил себя обиженным и никому не нужным. Через несколько дней после беседы Иван Сергеевич заявил о том, что он не воспользуется возможностью остаться в поликлинике на предложенной ему должности. Главный врач снова пригласил доктора Петрова к себе в кабинет и попытался уговорить его остаться. Иван Сергеевич сказал, что он принял окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития.

Задача 2:

Вы не удовлетворены качеством медицинской помощи, которую Вам оказали в поликлинике (длительное ожидание приема, отсутствие льготного лекарственного обеспечения, платные услуги). После некоторых размышлений вы, как специалист в области общественного здоровья и здравоохранения, решаете заняться совершенствованием организации первичного амбулаторного звена. Вы думаете, что лучший подход - стать Министром здравоохранения, в то время как ваши однокурсники считают, что вы можете иметь больше влияния на первичное амбулаторное звено, если станете главой профсоюза специалистов первичного звена. Не убедившись в их аргументах, вы решаете отложить свое решение до тех пор, пока не сможете провести дополнительные исследования. На какие вопросы вы должны ответить, чтобы составить план действий? Какая из альтернатив является для Вас более приемлемой? Какие действия, с Вашей точки зрения, являются необходимыми для совершенствования организации первичного амбулаторного звена?

Задача 3:

Вы работаете заместителем главного врача районной поликлиники по лечебной работе. В период отпуска главного врача в Вашу поликлинику обратился пациент с полной потерей зрения и признаками почечной колики. В Вашей поликлинике отсутствует кабинет неотложной помощи. Сотрудники медицинской регистратуры направили пациента к дежурному врачу общей практики. В очереди к дежурному врачу пациент провел 25 минут, его состояние ухудшилось, и он обратился к Вам с устной жалобой. Какие действия Вы должны предпринять в отношении данного пациента? Какие управленческие решения Вы предложите главному врачу Вашей поликлиники для недопущения повторения подобной ситуации в будущем?

Задача 4: Специализированная лаборатория «Gen-тест» была основана молодым амбициозным биологом Никоновым Е.А. в 1995 г. для оказания услуг в сфере персональной и медицинской генетики. К 2010 г. из маленького предприятия лаборатория превратилась в медицинскую высокотехнологичную компанию, состоящую из 65 сотрудников, в том числе 5 докторов и 9 кандидатов наук. Акционировавшись, «Gen-тест» превратился в АО «Gen-тест». В 2011 г. Никонов Е.А. решил сосредоточить свою деятельность вокруг диагностики редких наследственных заболеваний, в связи с чем часть акций АО «Gen-тест» (55%) была продана сетевой частной лаборатории «ГаммаЛаб». Новым владельцам предприятие понравилось: современное, высокотехнологичное, с компетентными сотрудниками и современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. Производство на тот момент было убыточным из-за высокой цены услуг и низкого платежеспособного спроса, сотрудники требовали повышения уровня оплаты труда, при этом рабочий день сотрудников часто не соответствовал нормативному (опоздания на работу, ранние уходы), конкуренты внедряли подобные методики, отвоевывая себе часть рынка АО «Gen-тест». К декабрю 2011 г. руководство «ГаммаЛаб» внедрило в руководство «Gen-тест» своего человека. Им стал 28-летний А.А.Кондринский, работавший до этого в одной из западных биотехнологичных компаний. Он приехал в «Gen-тест» в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Кондринского в «Gen-тест» принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством «Gen-тест» (генеральным и финансовым директором, главным технологом, заведующим лабораторией) подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Gen-тест» 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 оборудование, реагенты и расходные материалы 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 услуг была высокой не только из-за высоких цен на реагенты и расходные материалы, но и из-за того, что реагенты покупались в количествах, не отвечающих потребностям производства (избыток одних реагентов и недостаток других). В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Многие из услуг АО «Gen-тест» все еще были достаточно дефицитными и распорядиться ими можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенное сырье, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа услуг по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников АО «Gen-тест» была одной из самых высоких среди высокотехнологичных компаний страны. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли «Gen-тест» 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.

Вопросы к кейс-ситуации:

АНО ВО «ИСМТ»

На какой стадии своего развития находится «Gen-тест»?

Дайте характеристику существующей культуре «Gen-тест». К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

Как Вы можете охарактеризовать коллектив «Gen-тест»? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж «Gen-тест»?

Какие организационные изменения следует руководству (в лице Кондринского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать в «Gen-тест» (эволюционный или революционный) и почему?

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

Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.