

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

Документ подписан электронной подписью

Сертификат: 1с6сfa0a-52a6-4f49-aef0-5584d3fd4820

Владелец: Троян Павел Ефимович

Действителен: с 19.01.2016 по 16.09.2019

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями (ГПО-3)

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**

Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): **Экономика и управление на предприятии**

Форма обучения: **очная**

Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**

Кафедра: **менеджмента, кафедра менеджмента**

Курс: **3**

Семестр: **6**

Учебный план набора 2015 года

Распределение рабочего времени

№	Виды учебной деятельности	6 семестр	Всего	Единицы
1	Лекции	36	36	часов
2	Практические занятия	36	36	часов
3	Всего аудиторных занятий	72	72	часов
4	Из них в интерактивной форме	8	8	часов
5	Самостоятельная работа	144	144	часов
6	Всего (без экзамена)	216	216	часов
7	Общая трудоемкость	216	216	часов
		6.0	6.0	З.Е

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2017

### ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Рабочая программа составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного 2016-01-12 года, рассмотрена и утверждена на заседании кафедры «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол №\_\_\_\_\_.

Разработчики:

доцент каф. менеджмента каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Богомолова А. В.

Заведующий обеспечивающей каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Афонасова М. А.

Рабочая программа согласована с факультетом, профилирующей и выпускающей кафедрами направления подготовки (специальности).

Декан ЭФ

\_\_\_\_\_ Богомолова А. В.

Заведующий выпускающей каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Афонасова М. А.

Эксперты:

доцент каф. менеджмента каф.  
менеджмента

\_\_\_\_\_ Рябчикова Т. А.

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цели дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов системных представлений о существующих теориях жизненного цикла и необходимых теоретических знаний по организационному развитию и проектированию, а также практических умений и прикладных навыков в области управления проектами на различных этапах жизненного цикла в условиях изменения как внешних, так и внутренних факторов.

### 1.2. Задачи дисциплины

– Задачами дисциплины являются изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов, формирование умений и привитие навыков применения теоретических знаний для решения практических и прикладных задач.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями (ГПО-3)» (Б1.В.ДВ.5.2) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются следующие дисциплины: Деловые коммуникации, Методы принятия управленческих решений, Современные проблемы экономики и менеджмента, Теория менеджмента, Управление проектами.

Последующими дисциплинами являются: Бизнес-планирование, Планирование и прогнозирование, Психология управления, Риск-менеджмент, Стратегический менеджмент, Управление персоналом организации.

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

– ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

В результате изучения дисциплины студент должен:

– **знать** - место управления изменениями в системе управленческих наук; - основные понятия и аспекты управления изменениями, возможные пути их практического использования для управленческой деятельности; - основные методы проведения изменений; - нормативно правовые акты, методические материалы по вопросам управления процессами изменений; - альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

– **уметь** - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений; - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.

– **владеть** - методами и инструментами формирования структуры системы управления изменениями; - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления; - способами преодоления сопротивления изменениям.

## 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6.0 зачетных единицы и представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		6 семестр
Аудиторные занятия (всего)	72	72
Лекции	36	36
Практические занятия	36	36

Из них в интерактивной форме	8	8
Самостоятельная работа (всего)	144	144
Проработка лекционного материала	84	84
Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	24	24
Подготовка к практическим занятиям, семинарам	36	36
Всего (без экзамена)	216	216
Общая трудоемкость ч	216	216
Зачетные Единицы	6.0	6.0

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Разделы дисциплины и виды занятий приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы дисциплины и виды занятий

Названия разделов дисциплины	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
6 семестр					
1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	2	0	14	16	ПК-6, ПК-8
2 Основные методы проведения изменений в проектах.	4	8	20	32	ПК-6, ПК-8
3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	4	10	22	36	ПК-6, ПК-8
4 Принятие решений в проекте в условиях изменений. Поддержка изменений.	6	0	16	22	ПК-6, ПК-8
5 Стратегия изменений. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	4	10	22	36	ПК-6, ПК-8
6 Основные принципы управления процессом изменений.	6	0	16	22	ПК-6, ПК-8
7 Структура системы управления изменениями.	6	0	14	20	ПК-6, ПК-8
8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями	4	8	20	32	ПК-6, ПК-8
Итого за семестр	36	36	144	216	
Итого	36	36	144	216	

## 5.2. Содержание разделов дисциплины (по лекциям)

Содержание разделов дисциплин (по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 - Содержание разделов дисциплин (по лекциям)

Названия разделов	Содержание разделов дисциплины по лекциям	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
6 семестр			
1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
2 Основные методы проведения изменений в проектах.	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
4 Принятие решений в проекте в условиях изменений. Поддержка изменений.	Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в проекте. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход	6	ПК-6, ПК-8

	на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.		
	Итого	6	
5 Стратегия изменений. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
6 Основные принципы управления процессом изменений.	Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.	6	ПК-6, ПК-8
	Итого	6	
7 Структура системы управления изменениями.	Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.	6	ПК-6, ПК-8
	Итого	6	
8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
Итого за семестр		36	

### 5.3. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 - Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

Наименование дисциплин	№ разделов данной дисциплины, для которых необходимо изучение обеспечивающих и обеспечиваемых дисциплин							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Предшествующие дисциплины</b>								
1 Деловые коммуникации			+					
2 Методы принятия управленческих решений				+	+			+
3 Современные проблемы экономики и менеджмента	+	+			+			
4 Теория менеджмента	+	+				+	+	
5 Управление проектами	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Последующие дисциплины</b>								
1 Бизнес- планирование					+	+		
2 Планирование и прогнозирование				+		+		+
3 Психология управления		+	+					
4 Риск-менеджмент	+	+		+				
5 Стратегический менеджмент				+	+		+	
6 Управление персоналом организации		+	+					

### 5.4. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий представлено в таблице 5.4

Таблица 5.4 – Соответствие компетенций и видов занятий, формируемых при изучении дисциплины

Компетенции	Виды занятий			Формы контроля
	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
ПК-6	+	+	+	Отчет по индивидуальному заданию, Защита отчета, Собеседование, Опрос на занятиях, Выступление (доклад ) на занятии, Дифференцированный зачет

ПК-8	+	+	+	Отчет по индивидуальному заданию, Защита отчета, Собеседование, Опрос на занятиях, Выступление (доклад ) на занятии, Дифференцированный зачет
------	---	---	---	---

### 6. Интерактивные методы и формы организации обучения

Технологии интерактивного обучения при разных формах занятий в часах приведены в таблице 6.1

Таблица 6.1 – Технологии интерактивного обучения при разных формах занятий в часах

Методы	Интерактивные практические занятия	Всего
6 семестр		
Разработка проекта	4	4
Работа в команде	4	4
Итого за семестр:	8	8
Итого	8	8

### 7. Лабораторные работы

Не предусмотрено РУП

### 8. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Наименование практических занятий (семинаров)

Названия разделов	Наименование практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
6 семестр			
2 Основные методы проведения изменений в проектах.	Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию.	8	ПК-6, ПК-8
	Итого	8	
3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	Модели изменений: Lewin, Beckhard, Thurley, Beer et al. Причины сопротивления изменениям. Анализ «силового поля». Методы преодоления сопротивления изменениям. Типичные ошибки менеджеров.	10	ПК-6, ПК-8
	Итого	10	
5 Стратегия изменений. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	Общие принципы стратегического менеджмента. Виды стратегий осуществления изменений. Как выбрать стратегию изменений. Типичные ошибки менеджеров в процессе	10	ПК-6, ПК-8



	внедрения стратегий.		
	Итого	10	
8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы для управления изменениями. Использование модели «переходного периода». Использование модели «постепенного наращивания». Модель «EASIER»	8	ПК-6, ПК-8
	Итого	8	
Итого за семестр		36	

### 9. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 - Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля
<b>6 семестр</b>				
1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	Проработка лекционного материала	14	ПК-6, ПК-8	Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию
	Итого	14		
2 Основные методы проведения изменений в проектах.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	8	ПК-6, ПК-8	Дифференцированный зачет, Защита отчета, Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию, Собеседование
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	12		
	Итого	20		
3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	10	ПК-6, ПК-8	Выступление (доклад) на занятии, Дифференцированный зачет, Защита отчета, Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию, Собеседование
	Проработка лекционного материала	12		
	Итого	22		
4 Принятие решений в проекте в условиях изменений. Поддержка изменений.	Проработка лекционного материала	16	ПК-6, ПК-8	Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию
	Итого	16		
5 Стратегия изменений.	Подготовка к	10	ПК-6,	Выступление (доклад) на

Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	практическим занятиям, семинарам		ПК-8	занятия, Дифференцированный зачет, Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	12		
	Итого	22		
6 Основные принципы управления процессом изменений.	Проработка лекционного материала	16	ПК-6, ПК-8	Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию, Собеседование
	Итого	16		
7 Структура системы управления изменениями.	Проработка лекционного материала	14	ПК-6, ПК-8	Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию
	Итого	14		
8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	8	ПК-6, ПК-8	Выступление (доклад) на занятии, Дифференцированный зачет, Защита отчета, Опрос на занятиях, Отчет по индивидуальному заданию, Собеседование
	Проработка лекционного материала	12		
	Итого	20		
Итого за семестр		144		
Итого		144		

### 9.1. Темы для самостоятельного изучения теоретической части курса

1. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
2. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
3. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
4. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
5. Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
6. Сущность понятия «стратегический континуум».
7. “Естественные законы” изменений.
8. Основные виды стратегий изменений.

### 9.2. Вопросы на проработку лекционного материала

1. Особенности понятия «сопротивление переменам».
2. Причины сопротивления.
3. Характеристика личных и структурных барьеров.
4. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера.
5. Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
6. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
7. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».

8. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
9. Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
10. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
11. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
12. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
13. Роль руководства в управлении изменениями.
14. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
15. Особенности процесса планирования изменений в организации.
16. Требования к стратегиям изменений.
17. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
18. Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
19. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
20. Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в проекте.
21. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».

## 10. Курсовая работа (проект)

Не предусмотрено РУП

## 11. Рейтинговая система для оценки успеваемости студентов

### 11.1. Балльные оценки для элементов контроля

Таблица 11.1 – Балльные оценки для элементов контроля

Элементы учебной деятельности	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
6 семестр				
Выступление (доклад) на занятии	6	6	2	14
Дифференцированный зачет			30	30
Защита отчета			12	12
Опрос на занятиях	6	4	2	12
Отчет по индивидуальному заданию			12	12
Собеседование	8	10	2	20
Итого максимум за период	20	20	60	100
Нарастающим итогом	20	40	100	100

### 11.2. Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Пересчет баллов в оценки за контрольные точки представлен в таблице 11.2.

Таблица 11. 2 – Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Баллы на дату контрольной точки	Оценка
≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату КТ	5

От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату КТ	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату КТ	3
< 60% от максимальной суммы баллов на дату КТ	2

### 11.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 11.3.

Таблица 11. 3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90 - 100	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	85 - 89	B (очень хорошо)
	75 - 84	C (хорошо)
	70 - 74	D (удовлетворительно)
65 - 69		
3 (удовлетворительно) (зачтено)	60 - 64	E (посредственно)
	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

## 12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 12.1. Основная литература

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 : 302.28 р. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)

### 12.2. Дополнительная литература

1. Антикризисное управление : Учебник для вузов / Ринад Александрович Попов. - М. : Высшая школа, 2003. - 428[4] с. : ил, табл., граф. - Библиогр. в конце разд. - ISBN 5-06-004494-7 (в пер.) : 205.00 р. УДК 005.334(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 15 экз.)

2. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу [и др.] ; ред. М. Л. Разу ; Государственный университет управления. - 2-е изд., стереотип. - М. : КноРус, 2007. - 759[9] с. : ил., табл. - ISBN 978-5-85971-841-2 : 182.65 р. УДК 005.8(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 5 экз.)

### 12.3 Учебно-методические пособия

#### 12.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649>, дата обращения: 13.02.2017.

#### 12.3.2 Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

#### **12.4. Базы данных, информационно-справочные, поисковые системы и требуемое программное обеспечение**

1. <http://ibcm.biz/>
2. <http://markus.spb.ru/>
3. <http://www.aup.ru>
4. <http://www.dist-cons.ru>
5. <http://www.elitarium.ru>
6. <http://www.md-hr.ru>

### **13. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

#### **13.1. Общие требования к материально-техническому обеспечению дисциплины**

##### **13.1.1. Материально-техническое обеспечение для лекционных занятий**

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория, с количеством посадочных мест не менее 22-24, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются наглядные пособия в виде презентаций по лекционным разделам дисциплины.

##### **13.1.2. Материально-техническое обеспечение для практических занятий**

Для проведения практических занятий используется лаборатория ГПО, расположенная по адресу г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, ауд. 503. Полезная площадь помещения лаборатории 49,5 кв. м. Лаборатория оснащена: • 12ю рабочими местами для членов проектных групп, укомплектованными рабочими станциями на базе ПЭВМ сru intel Celeron D336, с широкополосным доступом в Internet, с мониторами типа Samsung 18.5" S19C200N; • библиотекой нормативной и программной документации; • стандартным программным обеспечением: операционная система Windows XP Professional with SP2, офисный пакет MS Office 2003, MSDN, MS Visual C++. • специализированным программным обеспечением: Microsoft Visual Studio, CorelDraw.

##### **13.1.3. Материально-техническое обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используется учебная аудитория (компьютерный класс), расположенная по адресу 634034, г. Томск, ул. Красноармейская, 146, 2 этаж, ауд. 204. Состав оборудования: учебная мебель; компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Ce1eron D336 2.8ГГц. - 7 шт.; компьютеры подключены к сети ИНТЕРНЕТ и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

#### **13.2. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При обучении студентов с **нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями слуха, мобильной системы обучения для студентов с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При обучении студентов с **нарушениями зрениями** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра.

При обучении студентов с **нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

## 14. Фонд оценочных средств

### 14.1. Основные требования к фонду оценочных средств и методические рекомендации

Фонд оценочных средств и типовые контрольные задания, используемые для оценки сформированности и освоения закрепленных за дисциплиной компетенций при проведении текущей, промежуточной аттестации по дисциплине приведен в приложении к рабочей программе.

### 14.2 Требования к фонду оценочных средств для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для студентов с инвалидностью предусмотрены дополнительные оценочные средства, перечень которых указан в таблице.

**Таблица 14 – Дополнительные средства оценивания для студентов с инвалидностью**

Категории студентов	Виды дополнительных оценочных средств	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	Преимущественно дистанционными методами
С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами, исходя из состояния обучающегося на момент проверки

### 14.3 Методические рекомендации по оценочным средствам для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
\_\_\_\_\_ П. Е. Троян  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Управление изменениями (ГПО-3)**

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**

Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): **Экономика и управление на предприятии**

Форма обучения: **очная**

Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**

Кафедра: **менеджмента, кафедра менеджмента**

Курс: **3**

Семестр: **6**

Учебный план набора 2015 года

Разработчики:

– доцент каф. менеджмента каф. менеджмента Богомолова А. В.

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2017



## 1. Введение

Фонд оценочных средств (ФОС) является приложением к рабочей программе дисциплины (практики) и представляет собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.) и методов их использования, предназначенных для измерения уровня достижения студентом установленных результатов обучения.

ФОС по дисциплине (практике) используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

Перечень закрепленных за дисциплиной (практикой) компетенций приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень закрепленных за дисциплиной компетенций

Код	Формулировка компетенции	Этапы формирования компетенций
ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	<p>Должен знать - место управления изменениями в системе управленческих наук; - основные понятия и аспекты управления изменениями, возможные пути их практического использования для управленческой деятельности; - основные методы проведения изменений; - нормативно правовые акты, методические материалы по вопросам управления процессами изменений; - альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента. ;</p> <p>Должен уметь - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений; - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений. ;</p> <p>Должен владеть - методами и инструментами формирования структуры системы управления изменениями; - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления; - способами преодоления сопротивления изменениям. ;</p>
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	

Общие характеристики показателей и критериев оценивания компетенций на всех этапах приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Общие характеристики показателей и критериев оценивания компетенций по этапам

Показатели и критерии	Знать	Уметь	Владеть
Отлично (высокий уровень)	Обладает фактическими и теоретическими знаниями в пределах изучаемой области с пониманием границ применимости	Обладает диапазоном практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем	Контролирует работу, проводит оценку, совершенствует действия работы

Хорошо (базовый уровень)	Знает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах изучаемой области	Обладает диапазоном практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования	Берет ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем
Удовлетворительно (пороговый уровень)	Обладает базовыми общими знаниями	Обладает основными умениями, требуемыми для выполнения простых задач	Работает при прямом наблюдении

## 2 Реализация компетенций

### 2.1 Компетенция ПК-8

ПК-8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Для формирования компетенции необходимо осуществить ряд этапов. Этапы формирования компетенции, применяемые для этого виды занятий и используемые средства оценивания представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Содержание этапов	- основные методы проведения изменений; - нормативно правовые акты, методические материалы по вопросам управления процессами изменений;	- разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений;	- навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления;
Виды занятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивные практические занятия;</li> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивные практические занятия;</li> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивные практические занятия;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>
Используемые средства оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul>

Формулировка показателей и критериев оценивания данной компетенции приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

Состав	Знать	Уметь	Владеть
--------	-------	-------	---------

Отлично (высокий уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>сформированы систематические представления: - об основных методах проведения изменений;</li> <li>- о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>полностью сформированы умения: - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений;</li> <li>- выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>успешное и систематическое владение навыками: - подготовки планов реализации стратегий управления изменениями;</li> <li>- мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления.;</li> </ul>
Хорошо (базовый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>сформированы, но содержат отдельные пробелы представления: - об основных методах проведения изменений;</li> <li>- о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>демонстрирует успешное, но содержащее отдельные пробелы в умении: - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений;</li> <li>- выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в целом успешное, но не систематическое владение навыками: - подготовки планов реализации стратегий управления изменениями;</li> <li>- мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления. ;</li> </ul>
Удовлетворительно (пороговый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>студент демонстрирует неполные представления - об основных методах проведения изменений;</li> <li>- о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>неуверенное применение умений: - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений;</li> <li>- выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>фрагментарное владение навыками: - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями;</li> <li>- навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления.;</li> </ul>

## 2.2 Компетенция ПК-6

ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

Для формирования компетенции необходимо осуществить ряд этапов. Этапы формирования компетенции, применяемые для этого виды занятий и используемые средства оценивания представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Содержание этапов	- место управления изменениями в системе управленческих наук; - основные понятия и аспекты управления изменениями,	- на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений;	- методами и инструментами формирования структуры системы управления изменениями; -

	возможные пути их практического использования для управленческой деятельности; - альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента;		способами преодоления сопротивления изменениям;
Виды занятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивные практические занятия;</li> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивные практические занятия;</li> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивные практические занятия;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>
Используемые средства оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Собеседование;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет по индивидуальному заданию;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Дифференцированный зачет;</li> </ul>

Формулировка показателей и критериев оценивания данной компетенции приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Отлично (высокий уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы систематические представления: - о месте управления изменениями в системе управленческих наук; - об основных понятиях и аспектах управления изменениями, возможных путях их практического использования для управленческой деятельности; - об альтернативных подходах к изменениям в области менеджмента.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полностью сформированы умения: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• успешное и систематическое владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.;</li> </ul>
Хорошо (базовый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы, но содержат отдельные пробелы представления: - о месте управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• студент демонстрирует успешное, но содержащие отдельные пробелы умения: - на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в целом успешное, но не систематическое владение навыками использования: - методов и</li> </ul>

	изменениями в системе управленческих наук; - об основных понятиях и аспектах управления изменениями, возможных путях их практического использования для управленческой деятельности; - об альтернативных подходах к изменениям в области менеджмента. ;	практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений. ;	инструментов формирования структуры системы управления изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.;
Удовлетворительно (пороговый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>студент демонстрирует неполные представления: - о месте управления изменениями в системе управленческих наук; - об основных понятиях и аспектах управления изменениями, возможных путях их практического использования для управленческой деятельности; - об альтернативных подходах к изменениям в области менеджмента. ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>неуверенное применение умений: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>фрагментарное владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.;</li> </ul>

### 3 Типовые контрольные задания

Для реализации вышеперечисленных задач обучения используются типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, в следующем составе.

#### 3.1 Темы индивидуальных заданий

- Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
- Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
- Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
- Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
- Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
- Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в проекте.
- Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
- Особенности понятия «сопротивление переменам».
- Причины сопротивления.
- Характеристика личных и структурных барьеров.

- Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера.
- Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
- Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
- Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».
- Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
- Особенности процесса планирования изменений в организации.
- Требования к стратегиям изменений.
- Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
- Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
- Роль руководства в управлении изменениями.
- Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
- Характерные черты изменений с использованием переговоров.
- Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
- Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
- Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
- Сущность понятия «стратегический континуум».
- “Естественные законы” изменений.
- Основные виды стратегий изменений.

### **3.2 Вопросы на собеседование**

- Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
- Роль руководства в управлении изменениями.

### **3.3 Темы опросов на занятиях**

- Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
- Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
- Роль руководства в управлении изменениями.

### **3.4 Темы докладов**

- Незапланированные изменения и их характер.
- Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты.
- Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
- Особенности процесса планирования изменений в проекте.
- Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
- Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения.
- Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
- Особенности процесса изменений: классификация видов изменений, характеристика области изменений.
- Базовые подходы к реализации изменений в организации.

– Основные формы систем для проведения изменений в проекте: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

### **3.5 Вопросы дифференцированного зачета**

- Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
- Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
- Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
- Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
- Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
- Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в проекте.
- Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
- Особенности понятия «сопротивление переменам».
- Причины сопротивления.
- Характеристика личных и структурных барьеров.
- Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера.
- Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
- Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
- Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».
- Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
- Характерные черты изменений с использованием переговоров.
- Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
- Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
- Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
- Сущность понятия «стратегический континуум».
- “Естественные законы” изменений.
- Основные виды стратегий изменений.

### **4 Методические материалы**

Для обеспечения процесса обучения и решения задач обучения используются следующие материалы:

– методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, согласно п. 12 рабочей программы.

#### **4.1. Основная литература**

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 : 302.28 р. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)

#### **4.2. Дополнительная литература**

1. Антикризисное управление : Учебник для вузов / Ринад Александрович Попов. - М. : Высшая школа, 2003. - 428[4] с. : ил, табл., граф. - Библиогр. в конце разд. - ISBN 5-06-004494-7 (в пер.) : 205.00 р. УДК 005.334(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 15 экз.)

2. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу [и др.] ; ред. М. Л. Разу ; Государственный университет управления. - 2-е изд., стереотип. - М. : КноРус,

2007. - 759[9] с. : ил., табл. - ISBN 978-5-85971-841-2 : 182.65 р. УДК 005.8(075.8) (наличие в библиотеке ТУСУР - 5 экз.)

#### **4.3. Обязательные учебно-методические пособия**

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649>, свободный.

#### **4.4. Базы данных, информационно справочные и поисковые системы**

1. <http://ibcm.biz/>
2. <http://markus.spb.ru/>
3. <http://www.aup.ru>
4. <http://www.dist-cons.ru>
5. <http://www.elitarium.ru>
6. <http://www.md-hr.ru>