**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.

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 2016 года

Распределение рабочего времени

| № | Виды учебной деятельности | 6 семестр | Всего | Единицы |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Лекции | 36 | 36 | часов |
| 2 | Практические занятия | 26 | 26 | часов |
| 3 | Всего аудиторных занятий | 62 | 62 | часов |
| 4 | Самостоятельная работа | 154 | 154 | часов |
| 5 | Всего (без экзамена) | 216 | 216 | часов |
| 6 | Общая трудоемкость | 216 | 216 | часов |
| | | 6.0 | 6.0 | З.Е |

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2017

Согласована на портале № 14163

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры
протокол № 6 от «24» 1 2017 г.

# 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.

Согласована на портале № 14163

## 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.2.2) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются следующие дисциплины: Деловые коммуникации, Менеджмент, Планирование и прогнозирование, Управление проектами.

Последующими дисциплинами являются: Бизнес- планирование, Стратегический менеджмент, Управление персоналом организации, Управление рисками.

## 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) | 62 | 62 |
| Лекции | 36 | 36 |
| Практические занятия | 26 | 26 |
| Самостоятельная работа (всего) | 154 | 154 |

Согласована на портале № 14163

| | | |
|---|---|---|
| Проработка лекционного материала | 86 | 86 |
| Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса | 24 | 24 |
| Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 44 | 44 |
| 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 | 16 | 18 | ПК-6, ПК-8 |
| 2 Основные методы проведения изменений в проектах. | 4 | 6 | 22 | 32 | ПК-6, ПК-8 |
| 3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления. | 4 | 6 | 24 | 34 | 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 | 6 | 24 | 34 | 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 | 22 | 34 | ПК-6, ПК-8 |
| Итого за семестр | 36 | 26 | 154 | 216 | |
| Итого | 36 | 26 | 154 | 216 | |

Согласована на портале № 14163

**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 даннойсфере. 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 |

Согласована на портале № 14163

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 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 мероприятиями 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 | Основное 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 | |

Согласована на портале № 14163

**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 |
| Предшествующие дисциплины | | | | | | | | |
| 1 Деловые коммуникации | | + | + | | | | | |
| 2 Менеджмент | + | + | | | + | | + | |
| 3 Планирование и прогнозирование | + | | | + | | | | + |
| 4 Управление проектами | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Последующие дисциплины | | | | | | | | |
| 1 Бизнес- планирование | | | | + | + | | | + |
| 2 Стратегический менеджмент | | | | | + | + | + | |
| 3 Управление персоналом организации | + | + | + | | | | | |
| 4 Управление рисками | | + | | + | + | | | + |

**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 |

Согласована на портале № 14163

## 6. Интерактивные методы и формы организации обучения

Не предусмотрено РУП

## 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. | 6 | ПК-6, ПК-8 |
| | Итого | 6 | |
| 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. | 6 | ПК-6, ПК-8 |
| | Итого | 6 | |
| 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 внедрения стратегий. | 6 | ПК-6, ПК-8 |
| | Итого | 6 | |
| 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 | | 26 | |

## 9. Самостоятельная работа

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

Согласована на портале № 14163

Таблица 9.1 - Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

| Названия разделов | Виды самостоятельной работы | Трудоемкость, ч | Формируемые компетенции | Формы контроля |
|---|---|---|---|---|
| 6 семестр | | | | |
| 1 Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями». | Проработка лекционного материала | 16 | ПК-6, ПК-8 | Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию |
| | Итого | 16 | | |
| 2 Основные методы проведения изменений в проектах. | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 10 | 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 | 22 | | |
| 3 Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления. | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 12 | ПК-6, ПК-8 | Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию |
| | Проработка лекционного материала | 12 | | |
| | Итого | 24 | | |
| 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. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 12 | ПК-6, ПК-8 | Выступление (доклад) на занятии, Дифференцированный зачет, Защита отчета, Отчет по индивидуальному заданию |
| | Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса | 12 | | |
| | Итого | 24 | | |
| 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 | | |

Согласована на портале № 14163

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8 Планирование и реализация стратегий управления изменениями | 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 | | |
| Итого за семестр | | 154 | | |
| Итого | | 154 | | |

**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,
4. разработанная Л.Гейнером.
5. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
6. Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
7. Сущность понятия «стратегический континуум».
8. “Естественные законы” изменений.
9. Основные виды стратегий изменений.

**9.2. Вопросы на проработку лекционного материала**

1. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
2. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».
3. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
4. Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятиями по осуществлению перемен.
5. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
6. Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
7. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
8. Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в проекте.
9. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
10. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
11. Особенности процесса планирования изменений в организации.
12. Требования к стратегиям изменений.
13. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
14. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
15. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
16. Роль руководства в управлении изменениями.
17. Особенности понятия «сопротивление переменам».
18. Причины сопротивления.
19. Характеристика личных и структурных барьеров.
20. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С.Хеллера.
21. Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки,

Согласована на портале № 14163

особенности использования данных способов на практике.

## 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) |
| 3 (удовлетворительно) (зачтено) | 65 - 69 | |

Согласована на портале № 14163

| | | |
|---|---|---|
| | 60 - 64 | E (посредственно) |
| 2 (неудовлетворительно) (не зачтено) | 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.

Согласована на портале № 14163

### 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 cpu 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 Ce1егоп 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) |

Согласована на портале № 14163

| | | |
|---|---|---|
| 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.

Согласована на портале № 14163

**Приложение 1**

**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 2016 года

Разработчики:

- доцент каф. менеджмента каф. менеджмента Богомолова А. В.

Дифференцированный зачет: 6 семестр

Томск 2017

Согласована на портале № 14163

## 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 | 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. ; 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. ; 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. ; |
| 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 |

Согласована на портале № 14163

| | | | |
|---|---|---|---|
| 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 | • Практические занятия;<br>• Лекции;<br>• Самостоятельная работа; | • Практические занятия;<br>• Лекции;<br>• Самостоятельная работа; | • Самостоятельная работа; |
| Используемые средства оценивания | • Отчет по индивидуальному заданию;<br>• Опрос на занятиях;<br>• Выступление (доклад ) на занятии;<br>• Собеседование;<br>• Дифференцированный зачет; | • Отчет по индивидуальному заданию;<br>• Опрос на занятиях;<br>• Выступление (доклад ) на занятии;<br>• Собеседование;<br>• Дифференцированный зачет; | • Отчет по индивидуальному заданию;<br>• Выступление (доклад ) на занятии;<br>• Дифференцированный зачет; |

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) | • сформированы систематические | • полностью сформированы умения: | • успешное и систематическое |

Согласована на портале № 14163

| | | | |
|---|---|---|---|
| | представления: - об основных методах проведения изменений; - о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.; | - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.; | владение навыками: - подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления.; |
| Хорошо (базовый уровень) | • сформированы, но содержат отдельные пробелы представления: - об основных методах проведения изменений; - о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.; | • демонстрирует успешное, но содержащие отдельные пробелы в умении: - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.; | • в целом успешное, но не систематическое владение навыками: - подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления. ; |
| Удовлетворительно (пороговый уровень) | • студент демонстрирует неполные представления - об основных методах проведения изменений; - о содержании и применении нормативно правовых актов, методических материалов по вопросам управления процессами изменений.; | • неуверенное применение умений: - разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений.; | • фрагментарное владение навыками: - навыками подготовки планов реализации стратегий управления изменениями; - навыками мониторинга, контроля процесса изменений и их документального оформления.; |

**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, возможные пути их практического | - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений; | - методами и инструментами формирования структуры системы управления изменениями; - способами преодоления сопротивления |

Согласована на портале № 14163

| | | | |
|---|---|---|---|
| | использования для управленческой деятельности; - альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента; | | изменениям; |
| Виды занятий | • Практические занятия;<br>• Лекции;<br>• Самостоятельная работа; | • Практические занятия;<br>• Лекции;<br>• Самостоятельная работа; | • Самостоятельная работа; |
| Используемые средства оценивания | • Отчет по индивидуальному заданию;<br>• Опрос на занятиях;<br>• Выступление (доклад ) на занятии;<br>• Собеседование;<br>• Дифференцированный зачет; | • Отчет по индивидуальному заданию;<br>• Опрос на занятиях;<br>• Выступление (доклад ) на занятии;<br>• Собеседование;<br>• Дифференцированный зачет; | • Отчет по индивидуальному заданию;<br>• Выступление (доклад ) на занятии;<br>• Дифференцированный зачет; |

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) | • 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. ; | • полностью сформированы умения: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений.; | • успешное и систематическое владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.; |
| Хорошо (базовый уровень) | • сформированы, но содержат отдельные пробелы представления: - о месте управления изменениями в системе управленческих наук; - об основных понятиях и аспектах управления | • студент демонстрирует успешное, но содержащие отдельные пробелы умения: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в | • в целом успешное, но не систематическое владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления |

Согласована на портале № 14163

| | | | |
|---|---|---|---|
| | изменениями, возможных путях их практического использования для управленческой деятельности; - об альтернативных подходах к изменениям в области менеджмента. ; | проекте в условиях изменений. ; | изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.; |
| Удовлетворительно (пороговый уровень) | • 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. ; | • неуверенное применение умений: - на практике применять методы проведения изменений в проектах; - принимать решения в проекте в условиях изменений.; | • фрагментарное владение навыками использования: - методов и инструментов формирования структуры системы управления изменениями; - способов преодоления сопротивления изменениям.; |

## 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

– 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.
– 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».

Согласована на портале № 14163

– Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.

– Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятиями 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».

– 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.

– 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.

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

– Базовые подходы к реализации изменений в организации.

– 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

### 3.5 Вопросы дифференцированного зачета

– Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы

Согласована на портале № 14163

участия.

– Характерные черты изменений с использованием переговоров.
– Модель процесса успешного управления организационными изменениями,
– разработанная Л.Гейнером.
– Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
– 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».
– Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
– Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятиями 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».
– 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 фор-мирования 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

Согласована на портале № 14163

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

Согласована на портале № 14163