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

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**
Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**
Направленность (профиль): **Финансовый менеджмент**
Форма обучения: **очная**
Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**
Кафедра: **экономики, Кафедра экономики**
Курс: **3**
Семестр: **6**
Учебный план набора 2017 года

Распределение рабочего времени

№	Виды учебной деятельности	6 семестр	Всего	Единицы
1	Лекции	20	20	часов
2	Практические занятия	20	20	часов
3	Всего аудиторных занятий	40	40	часов
4	Самостоятельная работа	68	68	часов
5	Всего (без экзамена)	108	108	часов
6	Общая трудоемкость	108	108	часов
		3.0	3.0	З.Е

Зачет: 6 семестр

Томск 2017

Согласована на портале № 19121

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры
протокол № 5 от «27» 4 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 12 января 2016 года, рассмотрена и утверждена на заседании кафедры «___» _____ 20__ года, протокол №_____.

Разработчик:

профессор каф. экономики	_____	А. Г. Буймов
Заведующий обеспечивающей каф. экономики	_____	М. В. Рыжкова

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

Декан ЭФ	_____	А. В. Богомолова
Заведующий выпускающей каф. экономики	_____	М. В. Рыжкова

Эксперт:

доцент кафедра экономики ТУСУР	_____	Л. В. Земцова

Согласована на портале № 19121

1. Цели и задачи дисциплины

1.1. Цели дисциплины

формирование системы знаний о сути организационных изменений, способах управления ими;

овладение навыками планирования и внедрения изменений в организации.

1.2. Задачи дисциплины

- ознакомление с основными концепциями и моделями управления изменениями;
- формирование представлений об организационном развитии и типах изменений;
- приобретение навыков планирования изменений;
- формирование представлений о механизмах реализации изменений и способах преодоления сопротивлений;
- закрепление навыков самостоятельного проведения научных исследований по проблемам управления изменениями.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» (Б1.Б.22) относится к блоку 1 (базовая часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются следующие дисциплины: Менеджмент, Управление персоналом организации.

Последующими дисциплинами являются: Управление проектами, Управление рисками.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- 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** закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методологические основы реинжиниринга бизнес-процессов изменений.
- **уметь** определять ключевую проблему и разрабатывать программу изменений на основе теоретических моделей; применять типовые алгоритмы планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; использовать модели бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов для решения конкретных задач.
- **владеть** современными инструментарием управления изменениями; концептуальными методами идентификации, анализа, моделирования бизнес-процессов; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; методами работы с персоналом в целях снижения уровня сопротивления.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3.0 зачетных единицы и представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		6 семестр
Аудиторные занятия (всего)	40	40
Лекции	20	20
Практические занятия	20	20

Согласована на портале № 19121

Самостоятельная работа (всего)	68	68
Подготовка к коллоквиуму	16	16
Выполнение домашних заданий	26	26
Проработка лекционного материала	16	16
Подготовка к практическим занятиям, семинарам	10	10
Всего (без экзамена)	108	108
Общая трудоемкость ч	108	108
Зачетные Единицы	3.0	3.0

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 Изменения в организациях и организационное развитие.	2	2	10	14	ПК-3, ПК-5, ПК-8
2 Модели управления организационными изменениями.	3	4	12	19	ПК-3, ПК-5, ПК-8
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	3	2	14	19	ПК-3, ПК-5, ПК-8
4 Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям.	4	4	6	14	ПК-3, ПК-5, ПК-8
5 Стратегии осуществления изменений.	2	6	10	18	ПК-3, ПК-5, ПК-8
6 Концепция реинжиниринга.	4	2	12	18	ПК-3, ПК-5, ПК-8
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	2	0	4	6	ПК-3, ПК-5, ПК-8
Итого за семестр	20	20	68	108	
Итого	20	20	68	108	

Согласована на портале № 19121

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 Изменения в организациях и организационное развитие.	Изменения и стабильность. Жизненный цикл и закономерности развития организаций. Готовность к изменениям как условие конкурентоспособности организации. Подходы к изучению изменений. Типы изменений. Трансформационные изменения.Модель развития коммерческой организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	2	
2 Модели управления организационными изменениями.	Модель управления организационными изменениями К. Левина. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнингса. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Д. Келли. Теории E (Майкл Бир) и O (Нитин Нориа). Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Изменения в контексте организационной культуры.	3	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	3	
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Роль личности в организации. Человеческий капитал. Ролевые конфликты. Теория личности. Формально-динамическая модель личности. Подходы к формированию и развитию личности. Типология поведения личности. Деформация поведения личности. Мотивация и результативность. Влияние изменений на поведение группы. Формы и причины сопротивления переменам.	3	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	3	
4 Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям.	Подходы к преодолению сопротивлений. Анализ «силового поля» К. Левина.Создание команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений.	4	ПК-3, ПК-5
	Итого	4	
5 Стратегии осуществления	Виды стратегий изменений и способы	2	ПК-3, ПК-

Согласована на портале № 19121

изменений.	их реализации. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания» Модель «EASIER».Стратегические типы организационных изменений. Понятие реструктуризации.		5, ПК-8
	Итого	2	
6 Концепция реинжиниринга.	Элементы стратегии изменения. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.Основы идентификации, описания, анализа и моделирования бизнес-процессов.	4	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	4	
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	«STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©». Бенчмаркинг и его этапы. Концепция «Шесть сигм».Сбалансированная система показателей.Мониторинг проведения организационных изменений.	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	2	
Итого за семестр		20	

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
Предшествующие дисциплины							
1 Менеджмент	+	+	+	+	+		
2 Управление персоналом организации			+	+			
Последующие дисциплины							
1 Управление проектами	+	+			+	+	+
2 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

Согласована на портале № 19121

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

Компетенции	Виды занятий			Формы контроля
	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
ПК-3	+	+	+	Домашнее задание, Коллоквиум, Опрос на занятиях, Выступление (доклад) на занятии, Тест
ПК-5	+	+	+	Домашнее задание, Коллоквиум, Опрос на занятиях, Выступление (доклад) на занятии, Тест
ПК-8	+	+	+	Домашнее задание, Коллоквиум, Опрос на занятиях, Выступление (доклад) на занятии, Тест

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			
1 Изменения в организациях и организационное развитие.	Модели организационного развития по Шумпетеру, по Адизесу, по Л. Грейнеру.	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	2	
2 Модели управления организационными изменениями.	Изучение моделей «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов).Сравнительный анализ характеристик теорий Е и О.	4	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	4	
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины	Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (О-С-Е-А-N). Окно Джохари.	2	ПК-3, ПК-5

Согласована на портале № 19121

сопротивления изменениям.	Итого	2	
4 Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям.	Психологические барьеры и формы их проявления. Выявление сторонников и противников перемен.Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.Управление стрессом.	2	ПК-3, ПК-5
	Этапы формирования и развития команд. Работа в команде и самоуправляемые команды. Жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями. Обсуждение результатов тестирования по Белбину. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.	2	
	Итого	4	
5 Стратегии осуществления изменений.	Творческое задание: Организационный анализ компании. Построение матрицы организационных проекций.	6	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	6	
6 Концепция реинжиниринга.	Примеры организационных изменений на основе реинжиниринга бизнес-процессов в отечественной и зарубежной практике.Задачи на идентификацию, выделение, описание бизнес-процессов.Диагностика бизнес-процессов.	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8
	Итого	2	
Итого за семестр		20	

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
6 семестр				
1 Изменения в организациях и организационное развитие.	Проработка лекционного материала	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Выступление (доклад) на занятии, Опрос на занятиях
	Выполнение домашних заданий	8		
	Итого	10		
2 Модели управления организационными изменениями.	Проработка лекционного материала	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Коллоквиум, Опрос на занятиях
	Подготовка к коллоквиуму	10		
	Итого	12		

Согласована на портале № 19121

3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	Проработка лекционного материала	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Домашнее задание, Коллоквиум, Опрос на занятиях
	Выполнение домашних заданий	6		
	Подготовка к коллоквиуму	6		
	Итого	14		
4 Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	4	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Опрос на занятиях, Тест
	Проработка лекционного материала	2		
	Итого	6		
5 Стратегии осуществления изменений.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Домашнее задание, Опрос на занятиях
	Проработка лекционного материала	2		
	Выполнение домашних заданий	6		
	Итого	10		
6 Концепция реинжиниринга.	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	4	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Выступление (доклад) на занятии, Домашнее задание, Опрос на занятиях
	Проработка лекционного материала	2		
	Выполнение домашних заданий	6		
	Итого	12		
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	Проработка лекционного материала	4	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Тест
	Итого	4		
Итого за семестр		68		
Итого		68		

9.1. Темы домашних заданий

1. Типы изменений в организации: реинжиниринг и постоянное совершенствование.
2. Основы идентификации и выделения бизнес-процессов.
3. Подходы и методы управления изменениями с точки зрения процессного подхода.
4. основы моделирования бизнес-процессов.
5. Личные формы барьеров при проведении изменений.
6. Организационные формы барьеров при проведении изменений.

Согласована на портале № 19121

7. Тенденции развития организаций.
8. Организационные патологии: что это такое.
9. Методы организационного развития.
10. Сравнительный анализ моделей управления изменениями.

9.2. Темы коллоквиумов

1. Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям.
2. Четыре элемента преобразования бизнеса по Ф. Гуиру и Дж. Келли.
3. Модель "кривой перемен" Дж. Дак.
4. Модель Бекхарда.
5. Модель Тюрли.

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	5		10	15
Домашнее задание	8	12	15	35
Коллоквиум	20			20
Опрос на занятиях	5	5	5	15
Тест	5	5	5	15
Итого максимум за период	43	22	35	100
Нарастающим итогом	43	65	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)

Согласована на портале № 19121

4 (хорошо) (зачтено)	85 - 89	B (очень хорошо)
	75 - 84	C (хорошо)
	70 - 74	D (удовлетворительно)
3 (удовлетворительно) (зачтено)	65 - 69	
	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. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности (40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий) [Текст] : научно-популярное издание / Х. Рамперсад, К. Туоминен ; пер. Н. Брагина. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 151 с. : ил. - Пер. с англ. - ISBN 5-9614-0301-7 : (наличие в библиотеке ТУСУР - 11 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: 28.04.2017.

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. ИСС "Консультант+"; ИСС "Гарант", ИСС "Контур"

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 (семинарских) занятий используется учебная аудитория, рас-

Согласована на портале № 19121

положенная по адресу 634034, Томская область, г. Томск, Красноармейская, д.146, этаж 6, ауд. 609, 611. Состав оборудования: ауд. 611: учебная мебель; доска магнитно-маркерная -1шт.; компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. -28 шт. , сервер; экран. ауд. 609: учебная мебель; доска магнитно-маркерная -1шт.; компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. -14 шт. ; сервер; плазменная панель Samsung-HS50C7HX/BWT Используется лицензионное программное обеспечение, пакеты версией не ниже: Microsoft Windows XP Professional with SP3/ Microsoft Windows 7 Professional with SP1; Microsoft Windows Server 2008 R2; Microsoft Office Visual C++; CorelDraw Graphics Suite Имеется помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

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. 609. Состав оборудования: учебная мебель; компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Ce1егоп D336 2.8ГГц. - 14 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	Решение дистанционных тестов,	Преимущественно дистанционными

Согласована на портале № 19121

опорно-двигательного аппарата	контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	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 № 19121

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

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**
Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**
Направленность (профиль): **Финансовый менеджмент**
Форма обучения: **очная**
Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**
Кафедра: **экономики, Кафедра экономики**
Курс: **3**
Семестр: **6**

Учебный план набора 2017 года

Разработчик:
- профессор каф. экономики А. Г. Буймов

Зачет: 6 семестр

Томск 2017

Согласована на портале № 19121

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 закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методологические основы реинжиниринга бизнес-процессов изменений. ; Должен уметь определять ключевую проблему и разрабатывать программу изменений на основе теоретических моделей; применять типовые алгоритмы планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; использовать модели бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов для решения конкретных задач.; Должен владеть современными инструментарием управления изменениями; концептуальными методами идентификации, анализа, моделирования бизнес-процессов; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; методами работы с персоналом в целях снижения уровня сопротивления.;
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	

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	Берет ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к

Согласована на портале № 19121

		области исследования	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	правила и приемы документального оформления управленческих решений при внедрении организационных изменений	работать с документами при оформлении управленческих решений, связанных с организационными изменениями	навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельности организаций при внедрении организационных изменений
Виды занятий	• Практические занятия; • Лекции; • Самостоятельная работа;	• Практические занятия; • Лекции; • Самостоятельная работа;	• Самостоятельная работа;
Используемые средства оценивания	• Домашнее задание; • Коллоквиум; • Опрос на занятиях; • Выступление (доклад) на занятии; • Тест; • Зачет;	• Домашнее задание; • Коллоквиум; • Опрос на занятиях; • Выступление (доклад) на занятии; • Тест; • Зачет;	• Домашнее задание; • Выступление (доклад) на занятии; • Коллоквиум; • 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)	• в требуемом объеме правила и приемы документального оформления управленческих решений при разработке и внедрении организационных изменений;	• уверенно работать с документами по оформлению решений при внедрении организационных изменений;	• свободно навыками документального оформления управленческих решений при внедрении организационных изменений;
Хорошо (базовый уровень)	• в основном правила и приемы документального оформления управ-	• работать с основными типами документов по оформлению реше-	• навыками документального оформления управленческих реше-

Согласована на портале № 19121

	ленческих решений при разработке и внедрении организационных изменений;	ний организационных изменений;	ний при внедрении организационных изменений, требуются консультации;
Удовлетворительно (пороговый уровень)	• нетвердо и не в полном объеме правила и приемы документального оформления управленческих решений при разработке и внедрении организационных изменений;	• документально оформлять отдельные типы управленческих решений;	• навыками документального оформления отдельных видов организационных изменений;

2.2 Компетенция ПК-5

ПК-5: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

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	содержание основных типов функциональных стратегий; взаимосвязи между различными типами функциональных стратегий.	анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	навыками стратегического анализа
Виды занятий	• Практические занятия; • Лекции; • Самостоятельная работа;	• Практические занятия; • Лекции; • Самостоятельная работа;	• Самостоятельная работа;
Используемые средства оценивания	• Домашнее задание; • Коллоквиум; • Опрос на занятиях; • Выступление (доклад) на занятии; • Тест; • Зачет;	• Домашнее задание; • Коллоквиум; • Опрос на занятиях; • Выступление (доклад) на занятии; • Тест; • Зачет;	• Домашнее задание; • Выступление (доклад) на занятии; • Коллоквиум; • 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)	• содержание и идентифицировать основные типы функциональных стратегий компании (продуктовых, операционных, управленческих, ресурсных); • взаимосвязи четырех	• проводить количественный и качественный анализ основных функциональных стратегий; • выявлять взаимосвязи между функциональными стратегиями;	• методиками количественного и качественного анализа данных; • навыками анализа взаимосвязей между основными типами функциональных стратегий;

Согласована на портале № 19121

	типов стратегий; • концепцию BSC;	• выбирать управленческие решения, основанные на разных типах функциональных стратегий;	
Хорошо (базовый уровень)	• основное содержание функциональных (продуктовых, операционных, управленческих, ресурсных) стратегий ; • стратегические проекции компании и связи между ними;	• анализировать содержание основных функциональных стратегий; • отслеживать взаимосвязи между различными типами функциональных стратегий;	• отдельными инструментами стратегического анализа;
Удовлетворительно (пороговый уровень)	• перечень типовых функциональных стратегий ; • содержание отдельных стратегий;	• анализировать содержание некоторых функциональных стратегий;	• навыками анализа и систематизации информации для подготовки отдельных типов стратегических решений;

2.3 Компетенция ПК-3

ПК-3: владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Для формирования компетенции необходимо осуществить ряд этапов. Этапы формирования компетенции, применяемые для этого виды занятий и используемые средства оценивания представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Содержание этапов	современные методы стратегического анализа; структуру и алгоритм составления стратегического плана организации для планирования изменений; методы и показатели оценки конкурентоспособности организаций.	применять современные технологии разработки стратегии; применять типовые инструменты стратегического анализа при оценке изменений в организации; проводить анализ конкурентоспособности организации.	способами и приёмами стратегического анализа при оценке изменений в организации; способами обеспечения конкурентоспособности организации на различных этапах ее жизненного цикла.
Виды занятий	• Практические занятия; • Лекции; • Самостоятельная работа;	• Практические занятия; • Лекции; • Самостоятельная работа;	• Самостоятельная работа;
Используемые средства оценивания	• Домашнее задание; • Коллоквиум; • Опрос на занятиях; • Выступление (доклад) на занятии; • Тест; • Зачет;	• Домашнее задание; • Коллоквиум; • Опрос на занятиях; • Выступление (доклад) на занятии; • Тест; • Зачет;	• Домашнее задание; • Выступление (доклад) на занятии; • Коллоквиум; • Зачет;

Формулировка показателей и критериев оценивания данной компетенции приведена в таблице 8.

Согласована на портале № 19121

Таблица 8 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Отлично (высокий уровень)	• методы стратегического анализа; • стратегии реализации изменений; • структуру стратегического плана организации; • методы оценки конкурентоспособности организации на различных этапах ее жизненного цикла;	• корректно выполнять задания по стратегическому анализу и оценке изменений ; • без грубых ошибок проводить оценку конкурентоспособности организации;	• навыками самостоятельного выполнения практических задач по стратегическому анализу и оценке конкурентоспособности;
Хорошо (базовый уровень)	• отдельные методы стратегического анализа; • некоторые стратегии реализации изменений;	• выполнять в целом задания по стратегическому анализу и оценке изменений с отдельными пробелами;	• навыками решения отдельных типов задач стратегического анализа; • навыками оценки конкурентоспособности;
Удовлетворительно (пороговый уровень)	• элементы методов стратегического анализа ; • типовые подходы к оценке конкурентоспособности;	• выполнять под контролем и с консультационной поддержкой задания по стратегическому анализу и оценке изменений;	• навыками решения с консультационной поддержкой отдельных типов задач стратегического анализа;

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 Тестовые задания

– Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров, - это теория....(Е, О, К).

– Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру цели и мотивы сотрудников - это теория....(Е, О, К).

– Методика быстрого анализа решения на основе систематизированного анализа функций - это методика ...(FAST, Е, О).

– Наиболее радикальный подход к улучшению бизнес-процессов - это (реструктуризация, постепенное изменение, реинжиниринг) процесса.

– Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах реформ соответствуют этапу _____в модели организационных изменений К. Левина.

– При выборе стратегий организационных изменений основным критерием выступает.....

3.2 Темы коллоквиумов

– Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям.

– Четыре элемента преобразования бизнеса по Ф. Гуиру и Дж. Келли.

Согласована на портале № 19121

– Модель "кривой перемен" Дж. Дак.
– Модель Бекхарда.
– Модель Тюрли.

3.3 Темы домашних заданий

– Типы изменений в организации: реинжиниринг и постоянное совершенствование.
– Основы идентификации и выделения бизнес-процессов.
– Подходы и методы управления изменениями с точки зрения процессного подхода.
– основы моделирования бизнес-процессов.
– Личные формы барьеров при проведении изменений.
– Организационные формы барьеров при проведении изменений.

3.4 Темы опросов на занятиях

– Типы изменений в организации: реинжиниринг и постоянное совершенствование.
– Основы идентификации и выделения бизнес-процессов.
– Подходы и методы управления изменениями с точки зрения процессного подхода.
– основы моделирования бизнес-процессов.
– Тенденции развития организаций.
– Организационные патологии: что это такое.
– Методы организационного развития.
– Сравнительный анализ моделей управления изменениями.

3.5 Темы докладов

– Тенденции развития организаций.
– Организационные патологии: что это такое.
– Методы организационного развития.
– Сравнительный анализ моделей управления изменениями.

3.6 Зачёт

– Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности. Сопротивление изменениям, пути его преодоления. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями. Концепция К. Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка». Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями. Отказ от старого, реконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями. Роль руководителей и лидеров в проектах 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. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности (40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий) [Текст] : научно-популярное издание / Х. Рамперсад, К. Туоминен ; пер. Н. Брагина. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 151 с. : ил. - Пер. с англ. - ISBN 5-9614-0301-7 : (наличие в библиотеке ТУСУР - 11 экз.)

Согласована на портале № 19121

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. ИСС "Консультант+"; ИСС "Гарант", ИСС "Контур"

Согласована на портале № 19121