

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)



УТВЕРЖДАЮ
Директор департамента образования

Документ подписан электронной подписью

Сертификат: 1сбсfa0a-52a6-4f49-aef0-5584d3fd4820

Владелец: Троян Павел Ефимович

Действителен: с 19.01.2016 по 16.09.2019

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**
Направление подготовки / специальность: **38.03.02 Менеджмент**
Направленность (профиль) / специализация: **Финансовый менеджмент**
Форма обучения: **очная**
Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**
Кафедра: **экономики, Кафедра экономики**
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 | Самостоятельная работа | 144 | 144 | 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 2018

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рабочая программа дисциплины составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного 12.01.2016 года, рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики «__» _____ 20__ года, протокол № _____.

Разработчик:

профессор каф. экономики _____ А. Г. Буймов

Заведующий обеспечивающей каф.
экономики

_____ В. Ю. Цибульникова

Рабочая программа дисциплины согласована с факультетом и выпускающей кафедрой:

Декан ЭФ _____ А. В. Богомолова

Заведующий выпускающей каф.
экономики

_____ В. Ю. Цибульникова

Эксперты:

Доцент кафедры экономики (экономики)

_____ Н. Б. Васильковская

Доцент кафедры экономики (экономики)

_____ Н. В. Шимко

1. Цели и задачи дисциплины

1.1. Цели дисциплины

формирование системы знаний о сути организационных изменений, способах управления ими
овладение навыками моделирования бизнес-процессами.

1.2. Задачи дисциплины

- приобретение навыков планирования изменений
- приобретение навыков реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
-

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» (Б1.В.ДВ.5.1) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются: Менеджмент, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами.

Последующими дисциплинами являются: Современные проблемы экономики, Управление проектами.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-13 умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

В результате изучения дисциплины обучающийся 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; методы моделирования бизнес-процессов.

- **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; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; навыком моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

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 |
| Самостоятельная работа (всего) | 144 | 144 |
| Проработка лекционного материала | 78 | 78 |
| Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 66 | 66 |
| 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 | Лек., ч | Прак. зан., ч | Сам. раб., ч | Всего часов (без экзамена) | Формируемые компетенции |
|--|---------|---------------|--------------|----------------------------|-------------------------|
| 6 семестр | | | | | |
| 1 Изменения в организациях и организационное развитие | 6 | 4 | 20 | 30 | ПК-13 |
| 2 Модели управления организационными изменениями | 6 | 4 | 20 | 30 | ПК-13 |
| 3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям. | 6 | 6 | 24 | 36 | ПК-13 |
| 4 Стратегии осуществления изменений. | 4 | 6 | 28 | 38 | ПК-13 |
| 5 Концепция реинжиниринга. | 4 | 4 | 32 | 40 | ПК-13 |
| 6 Формирование команд. Процессы проведения изменений | 6 | 12 | 8 | 26 | ПК-13 |
| 7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©». | 4 | 0 | 12 | 16 | ПК-13 |
| 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 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. | 6 | ПК-13 |

| | | | |
|--|---|----|-------|
| | Итого | 6 | |
| 2 Модели управления организационными изменениями | Модель управления организационными изменениями К. Левина. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнинга. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Д. Келли. Теории Е (Майкл Бир) и О (Нитин Нория). Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Изменения в контексте организационной культуры. | 6 | ПК-13 |
| | Итого | 6 | |
| 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. | 6 | ПК-13 |
| | Итого | 6 | |
| 4 Стратегии осуществления изменений. | Виды стратегий изменений и способы их реализации. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания» Модель «EASIER». Стратегические типы организационных изменений. Понятие реструктуризации. | 4 | ПК-13 |
| | Итого | 4 | |
| 5 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-13 |
| | Итого | 4 | |
| 6 Формирование команд. Процессы проведения изменений | Подходы к преодолению сопротивлений. Анализ «силового поля» К. Левина. Создание команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. | 6 | ПК-13 |
| | Итого | 6 | |
| 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. | 4 | ПК-13 |
| | 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 |
| Предшествующие дисциплины | | | | | | | |
| 1 Менеджмент | + | + | + | + | | | |
| 2 Методы принятия управленческих решений | + | + | | + | | + | + |
| 3 Управление человеческими ресурсами | + | + | + | | | + | |
| Последующие дисциплины | | | | | | | |
| 1 Современные проблемы экономики | + | + | | + | | | |
| 2 Управление проектами | + | + | + | + | + | + | + |

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, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

| Компетенции | Виды занятий | | | Формы контроля |
|-------------|--------------|------------|-----------|--|
| | Лек. | Прак. зан. | Сам. раб. | |
| ПК-13 | + | + | + | Тест, Отчет по практическому занятию, Дифференцированный зачет |

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 | Основные концепции Стандарта for Change Management (АСМР). Модели организационного | 4 | ПК-13 |

| | | | |
|--|--|----|-------|
| организационное развитие | развития по Шумпетеру, по Адизесу, по Л. Грейнеру. | | |
| | Итого | 4 | |
| 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-13 |
| | Итого | 4 | |
| 3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям. | Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (O-C-E-A-N). Окно Джохари. | 6 | ПК-13 |
| | Итого | 6 | |
| 4 Стратегии осуществления изменений. | Творческое задание: Организационный анализ компании. Построение матрицы организационных проекций. | 6 | ПК-13 |
| | Итого | 6 | |
| 5 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. | 4 | ПК-13 |
| | Итого | 4 | |
| 6 Формирование команд. Процессы проведения изменений | Психологические барьеры и формы их проявления. Выявление сторонников и противников перемен. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам. Управление стрессом. | 8 | ПК-13 |
| | 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. | 4 | |
| | Итого | 12 | |
| 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 |
|-------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|
|-------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|

| 6 семестр | | | | |
|--|---|----|-------|--|
| 1 Изменения в организациях и организационное развитие | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 12 | ПК-13 | Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест |
| | Проработка лекционного материала | 8 | | |
| | Итого | 20 | | |
| 2 Модели управления организационными изменениями | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 10 | ПК-13 | Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест |
| | Проработка лекционного материала | 10 | | |
| | Итого | 20 | | |
| 3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям. | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 12 | ПК-13 | Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест |
| | Проработка лекционного материала | 12 | | |
| | Итого | 24 | | |
| 4 Стратегии осуществления изменений. | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 12 | ПК-13 | Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест |
| | Проработка лекционного материала | 16 | | |
| | Итого | 28 | | |
| 5 Концепция реинжиниринга. | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 16 | ПК-13 | Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест |
| | Проработка лекционного материала | 16 | | |
| | Итого | 32 | | |
| 6 Формирование команд. Процессы проведения изменений | Подготовка к практическим занятиям, семинарам | 4 | ПК-13 | Дифференцированный зачет, Отчет по практическому занятию, Тест |
| | Проработка лекционного материала | 4 | | |
| | Итого | 8 | | |
| 7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE» | Проработка лекционного материала | 12 | ПК-13 | Дифференцированный зачет, Тест |
| | Итого | 12 | | |

| | | | |
|------------------|-----|--|--|
| MANAGEMENT ©». | | | |
| Итого за семестр | 144 | | |
| Итого | 144 | | |

10. Курсовая работа (проект)

Не предусмотрено РУП.

11. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

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 | | | | |
| Дифференцированный зачет | 8 | 8 | 22 | 38 |
| Отчет по практическому занятию | 8 | 8 | 10 | 26 |
| Тест | 12 | 12 | 12 | 36 |
| Итого максимум за период | 28 | 28 | 44 | 100 |
| Нарастающим итогом | 28 | 56 | 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) |
| 2 (неудовлетворительно) (не) | Ниже 60 баллов | F (неудовлетворительно) |

12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

12.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 278 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B/upravlenie-izmeneniyami> (дата обращения: 19.06.2018).

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 409 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03111-9. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/1FCC3915-8EAA-4352-8984-3F9B314C3B8D/upravlenie-izmeneniyami> (дата обращения: 19.06.2018).

12.2. Дополнительная литература

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 357 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03358-8. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/6BC590A9-DD83-4752-BACD-A2235D2390A7/upravlenie-izmeneniyami> (дата обращения: 19.06.2018).

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: 19.06.2018).

12.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и 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. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. www.garant.ru- законы и кодексы Российской Федерации
2. www.consultant.ru- законодательство РФ кодексы и законы в последней редакции.

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины и требуемое программное обеспечение

13.1. Общие требования к материально-техническому и программному обеспечению дисциплины

13.1.1. Материально-техническое и программное 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

демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

13.1.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий

Лаборатория группового проектного обучения "Социально-экономических проблем"
учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа

634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 609 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Рабочие станции на базе Core 2 Duo E6300 (4 шт.);
- Рабочие станции на базе Intel Core i3 3240 (10 шт.);
- Монитор 17.0 Syns Master (14 шт.);
- Портативный компьютер Acer;
- Доска магнитно-маркерная;
- Плазменный экран SAMSUNG-PS50C7HX/BWT;
- Экран на штативе;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2007
- Microsoft Windows 7 Pro
- Консультант Плюс

13.1.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:

- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 201 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Состав оборудования:

- учебная мебель;
- компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. - 5 шт.;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения:

- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

13.2. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с нарушениями слуха предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видео-

техникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с нарушениями зрениями предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеувеличителей для комфортного просмотра.

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

14. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины

14.1. Содержание оценочных материалов и методические рекомендации

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы в составе:

14.1.1. Тестовые задания

1. Согласование предназначения и миссии организации относится к этапу организационных изменений, который, по Р. Бекхарду, называется...

- 1) анализ прошлого поведения системы
- 2) диагностика существующего состояния
- 3) управление переходом
- 4) определение будущего состояния

2. Для проведения радикальных изменений в организации на основе постепенного организационного обучения и развития при значительном масштабе вовлечения персонала и значительным временем проведения изменения применима методика, известная под названием ...

- 1) Стратегия восстановления С. Слеттера
- 2) Системная технология вмешательства
- 3) Реинжиниринг бизнес-процессов
- 4) Организационное развитие

3. Корпоративную культуру организации характеризуют ее Ценности, Ритуалы, Нормы, Неформальные связи.

Как вы считаете, какую строку следует добавить к этому списку?

- 1) Система оплаты труда
- 2) Структура совещаний
- 3) Структура карьеры
- 4) Источники власти

4. Специалисты выделяют три главных цели организационного развития.

Справа записаны четыре цели. Какую из них вы бы убрали из списка главных?

- 1) Изменение отношения к работе
- 2) Модификация поведения работников
- 3) Преодоление страха перед конкурентами
- 4) Стимулирование к осуществлению необходимых изменений в структуре и политике организации

5. П. Чекланд предложил шесть базовых структурных элементов VOCATE ситуации, без анализа которых невозможно успешно провести планируемые изменения. Буквой О в аббревиатуре VOCATE обозначен один из перечисленных в таблице элементов. Какой именно?

- 1) Процесс трансформации
- 2) Потребители, получающие выгоду от изменений
- 3) Ограничения, накладываемые внешним окружением
- 4) Владелец изменений, который способен поддержать изменения или остановить их

6. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом творческой фазы и этапом управляемого роста?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

7. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом управляемого роста и этапом децентрализации функций управления?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

8. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом децентрализации функций управления и этапом роста через координацию?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

9. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом роста через координацию и этапом роста через сотрудничество?

- 1) Кризис запретов
- 2) Кризис бюрократизации
- 3) Кризис потери контроля
- 4) Кризис лидерства

10. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Различное восприятие нововведений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

11. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Непонимание последствий изменений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

12. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям.

Одна из них – «Эгоистический интерес». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

13. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Сомнения в технологии проведения изменений». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

14. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Приверженность неформальной группе». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

15. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Опасения людей, что они не обладают необходимыми знаниями и навыками». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

16. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Низкая готовность к принятию изменений, опасение сокращений ». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины?

- 1) «Политическое» поведение, организация сопротивления
- 2) Затягивание сроков проведения изменений
- 3) Открытое несогласие. Потеря управления
- 4) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

17. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Эгоистический интерес»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

18. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Непонимание последствий изменений»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

19. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в слу-

чае, когда причиной сопротивления являются «Сомнения в технологии проведения изменений»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

20. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Низкая готовность к изменениям»

- 1) Переговоры и соглашения
- 2) Информирование и общение
- 3) Участие и вовлечение
- 4) Помощь и поддержка

14.1.2. Вопросы для подготовки к практическим занятиям, семинарам

Основные концепции Стандарта for Change Management (АСМР).

Модели организационного развития по Шумпетеру, по Адизесу, по Л. Грейнеру.

Изучение моделей «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов).

Сравнительный анализ характеристик теорий Е и О.

Подходы к формированию и развитию личности. Факторы черт личности, образующих Большую пятерку (O-C-E-A-N). Окно Джохари.

Психологические барьеры и формы их проявления. Выявление сторонников и противников перемен.

Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.

Управление стрессом.

Творческое задание: Организационный анализ компании. Построение матрицы организационных проекций.

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.

Примеры организационных изменений на основе реинжиниринга бизнес-процессов в отечественной и зарубежной практике.

Задачи на идентификацию, выделение, описание бизнес-процессов.

Диагностика бизнес-процессов.

14.1.3. Вопросы дифференцированного зачета

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
4. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
5. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
6. Концепция К. Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка».
7. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
8. Отказ от старого, реконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
9. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
10. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
11. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
12. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга
13. Модель развития коммерческой организации Л.Грейнера.
14. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.
15. Модель Роль личности в организации.

16. Человеческий капитал.
17. Ролевые конфликты.
18. Теория личности.
19. Формально-динамическая модель личности.
20. Создание команды; функциональные и командные роли.

14.2. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 14.

Таблица 14 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

| Категории обучающихся | Виды дополнительных оценочных материалов | 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 материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов 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.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся 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 лиц с ограниченными возможностями здоровья и 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 лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.