

**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: 1с6сfa0a-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: **Управление проектом**  
 Форма обучения: **заочная (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий)**  
 Факультет: **ФДО, Факультет дистанционного обучения**  
 Кафедра: **менеджмента, Кафедра менеджмента**  
 Курс: **4**  
 Семестр: **7**  
 Учебный план набора 2014 года

**Распределение рабочего времени**

№	Виды учебной деятельности	7 семестр	Всего	Единицы
1	Самостоятельная работа под руководством преподавателя	8	8	часов
2	Лабораторные работы	8	8	часов
3	Контроль самостоятельной работы	2	2	часов
4	Всего контактной работы	18	18	часов
5	Самостоятельная работа	81	81	часов
6	Всего (без экзамена)	99	99	часов
7	Подготовка и сдача экзамена	9	9	часов
8	Общая трудоемкость	108	108	часов
			3.0	З.Е.

Контрольные работы: 7 семестр - 1

Экзамен: 7 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 менеджмента «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_.

Разработчик:

доцент каф. менеджмента каф. менеджмента

\_\_\_\_\_ А. В. Богомолова

Заведующий обеспечивающей каф. менеджмента

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

Рабочая программа дисциплины согласована с факультетом и выпускающей кафедрой:

Декан ФДО

\_\_\_\_\_ И. П. Черкашина

Заведующий выпускающей каф. менеджмента

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

Эксперты:

Доцент кафедры технологий электронного обучения (ТЭО)

\_\_\_\_\_ Ю. В. Морозова

Профессор кафедры менеджмента (менеджмента)

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

## 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» (Б1.В.ДВ.7.2) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются: Деловые коммуникации, Организация и планирование производства, Психология управления, Стратегический менеджмент, Теория лидерства, Теория организации, Управление командой проекта, Управление проектами.

Последующими дисциплинами являются: Корпоративная социальная ответственность, Планирование и прогнозирование, Управление инновациями, Управление рисками, Управление человеческими ресурсами.

## 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 обучающийся 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 3.0 зачетных единицы и представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		7 семестр
Контактная работа (всего)	18	18
Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)	8	8

Лабораторные работы	8	8
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа (всего)	81	81
Подготовка к контрольным работам	36	36
Оформление отчетов по лабораторным работам	10	10
Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	35	35
Всего (без экзамена)	99	99
Подготовка и сдача экзамена	9	9
Общая трудоемкость, ч	108	108
Зачетные Единицы	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	СРП, ч	Лаб. раб., ч	КСР, ч	Сам. раб., ч	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
<b>7 семестр</b>						
1 Подходы к научному познанию и управлению изменениями в организациях	1	0	2	10	11	ПК-6, ПК-8
2 Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений	1	4		15	20	ПК-6, ПК-8
3 «Возрастные» и стратегические изменения организаций	1	0		10	11	ПК-6, ПК-8
4 Изменения миссии, видения будущего, организационной культуры	1	0		10	11	ПК-6, ПК-8
5 Анализ и изменения персонала	1	4		15	20	ПК-6, ПК-8
6 Исследования организаций и определение направлений изменений	2	0		10	12	ПК-6, ПК-8
7 Сопротивление изменениям и его преодоление	1	0		11	12	ПК-6, ПК-8
Итого за семестр	8	8	2	81	99	
Итого	8	8	2	81	99	

## 5.2. Содержание разделов дисциплины (самостоятельная работа под руководством преподавателя)

Содержание разделов дисциплин (самостоятельная работа под руководством преподавателя) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов дисциплин (самостоятельная работа под руководством преподавателя)

Названия разделов	Содержание разделов дисциплины (самостоятельная работа под руководством преподавателя)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
7 семестр			
1 Подходы к научному познанию и управлению изменениями в организациях	Подходы к определению организационных изменений. Факторы изменений. Понятие и законы управления организациям. Подходы к познанию. Научный подход. Системы и системный подход. Модели объектов изменений в организациях.	1	ПК-6, ПК-8
	Итого	1	
2 Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений	Концепция обучающейся организации П. Сенге. Лидерская организация. Клиентоориентированная организация. Организация в системе японского менеджмента. Инновационная организация.	1	ПК-6, ПК-8
	Итого	1	
3 «Возрастные» и стратегические изменения организаций	Стадии жизненного цикла человека (по Э. Эриксону). Модели стадий развития организации. Стратегические изменения организации. Реализация стратегии на практике.	1	ПК-6, ПК-8
	Итого	1	
4 Изменения миссии, видения будущего, организационной культуры	Управление на основе ценностей. Управление по целям. Целевые комплексные программы. Сетевое планирование и управление. Системы управления качеством. Контроллинг. Процессный подход к управлению. Ключевые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей. Менеджмент знаний.	1	ПК-6, ПК-8
	Итого	1	
5 Анализ и изменения персонала	Исследование и изменение миссии и видения будущего организации. Модели организационной культуры. Инициализации изменения организационной культуры (по Камерон и Куинну).	1	ПК-6, ПК-8
	Итого	1	
6 Исследования организаций и определение направлений изменений	Персонал как объект управления и изменений, методы и функции по управлению персоналом. Модели трудового потенциала работника. Систематизация средовых организационных факторов и компетен-	1	ПК-6, ПК-8

	ций менеджеров, влияющих на поведение и результаты персонала. Проектирование командной работы. Системы организационного обучения. Методы организационного обучения.		
	Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ. Бенчмаркинг. Экономическое исследование. Исследование человеческих ресурсов организации. Цели, задачи, процедуры аудита персонала (кадрового аудита). Роль консалтинга в проведении исследований и изменений в организации.	1	
	Итого	2	
7 Сопротивление изменениям и его преодоление	Признаки и источники сопротивления изменениям. Формы сопротивления изменениям: саботаж. Факторы снижения сопротивления изменениям. Системный подход к изменениям как фактор снижения сопротивления (по Дафту). Организационное развитие как методология системного проведения изменений. Решающая роль лидеров в снижении сопротивления изменениям. Социологическое исследование.	1	ПК-6, ПК-8
	Итого	1	
Итого за семестр		8	

### 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 Деловые коммуникации				+	+		+
2 Организация и планирование производства	+	+	+	+	+	+	+
3 Психология управления	+	+	+	+	+	+	+
4 Стратегический менеджмент	+	+	+	+	+	+	+
5 Теория лидерства	+	+	+	+	+	+	+
6 Теория организации	+	+	+	+	+	+	+
7 Управление командой проекта	+	+	+	+	+	+	+
8 Управление проектами	+	+	+	+	+	+	+
Последующие дисциплины							

1 Корпоративная социальная ответственность	+	+	+	+	+	+	+
2 Планирование и прогнозирование	+	+	+	+	+	+	+
3 Управление инновациями	+	+	+	+	+	+	+
4 Управление рисками	+	+	+	+	+	+	+
5 Управление человеческими ресурсами					+	+	+

#### 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
	СРП	Лаб. раб.	КСР	Сам. раб.	
ПК-6	+	+	+	+	Контрольная работа, Экзамен, Проверка контрольных работ, Отчет по лабораторной работе, Тест
ПК-8	+	+	+	+	Контрольная работа, Экзамен, Проверка контрольных работ, Отчет по лабораторной работе, Тест

#### 6. Интерактивные методы и формы организации обучения

Не предусмотрено РУП.

#### 7. Лабораторные работы

Наименование лабораторных работ приведено в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Наименование лабораторных работ

Названия разделов	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
7 семестр			
2 Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений	Моделирование процесса управления изменениями. Эффективность процесса управления изменениями.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
5 Анализ и изменения персонала	Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
Итого за семестр		8	

#### 8. Контроль самостоятельной работы

Виды контроля самостоятельной работы приведены в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Виды контроля самостоятельной работы

№	Вид контроля самостоятельной работы	Трудоемкость (час.)	Формируемые компетенции
---	-------------------------------------	---------------------	-------------------------

7 семестр			
1	Контрольная работа с автоматизированной проверкой	2	ПК-6, ПК-8
Итого		2	

### 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
7 семестр				
1 Подходы к научному познанию и управлению изменениями в организациях	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	5	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	5		
	Итого	10		
2 Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	5	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Отчет по лабораторной работе, Тест, Экзамен
	Оформление отчетов по лабораторным работам	5		
	Подготовка к контрольным работам	5		
	Итого	15		
3 «Возрастные» и стратегические изменения организаций	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	5	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	5		
	Итого	10		
4 Изменения миссии, видения будущего, организационной культуры	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	5	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	5		
	Итого	10		
5 Анализ и изменения персонала	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	5	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Отчет по лабораторной работе, Тест, Экзамен
	Оформление отчетов по лабораторным работам	5		
	Подготовка к контрольным работам	5		
	Итого	15		



6 Исследования организаций и определение направлений изменений	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	5	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	5		
	Итого	10		
7 Сопротивление изменениям и его преодоление	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	5	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа, Тест, Экзамен
	Подготовка к контрольным работам	6		
	Итого	11		
	Выполнение контрольной работы	2	ПК-6, ПК-8	Контрольная работа
Итого за семестр		81		
	Подготовка и сдача экзамена	9		Экзамен
Итого		90		

**10. Контроль самостоятельной работы (курсовой проект / курсовая работа)**  
Не предусмотрено РУП.

**11. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся**  
Рейтинговая система не используется.

## **12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **12.1. Основная литература**

1. Спивак, В. А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 357 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Доступ из личного кабинета студента — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/6BC590A9-DD83-4752-BACD-A2235D2390A7> (дата обращения: 13.09.2018).

### **12.2. Дополнительная литература**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями [Электронный ресурс]: 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. — Доступ из личного кабинета студента — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B> (дата обращения: 13.09.2018).

### **12.3. Учебно-методические пособия**

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

1. Управление изменениями [Электронный ресурс]: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с.: - Доступ из личного кабинета студента — Режим доступа: <https://study.tusur.ru/study/library/> (дата обращения: 13.09.2018).

2. Богомолова А.В. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания по организации самостоятельной работы для студентов заочной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий / А.В. Богомолова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2018. Доступ из личного кабинета студента — Режим доступа: <https://study.tusur.ru/study/library/> (дата обращения: 13.09.2018).

3. Богомолова А.В. Управление изменениями: электронный курс / А.В. Богомолова. - Томск: ТУСУР, ФДО, 2018. Доступ из личного кабинета студента

### **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. Библиотека ТУСУР - <https://lib.tusur.ru/ru/resursy/bazy-dannyh/uis-rossiya>
2. Официальный сайт Минфина РФ <http://www.minfin.ru>
3. Официальный сайт Госкомстата РФ <http://www.gks.ru>
4. Словарь экономических терминов <http://economicportal.ru>
5. Информационно-правовая система "КонсультантПлюс" [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (доступ из личного кабинета студента по ссылке [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru))
6. ЭБС «Юрайт» [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru) (доступ из личного кабинета студента по ссылке [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru))
7. Экономические разделы поисковых систем общего назначения <http://www.google.com/>
8. eLIBRARY.RU <http://www.elibrary.ru>

## **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 дисциплины**

Кабинет для самостоятельной работы студентов  
учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа, помещение для проведения групповых и индивидуальных консультаций, помещение для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы

634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Коммутатор MicroTeak;
- Компьютер PENTIUM D 945 (3 шт.);
- Компьютер GELERON D 331 (2 шт.);
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- 7-zip (с возможностью удаленного доступа)
- Google Chrome
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (с возможностью удаленного доступа)
- MS Office версий 2010 (с возможностью удаленного доступа)
- Microsoft Windows
- OpenOffice (с возможностью удаленного доступа)
- КонсультантПлюс (с возможностью удаленного доступа)

### **13.1.2. Материально-техническое и программное обеспечение для лабораторных работ**

Кабинет для самостоятельной работы студентов

учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа, помещение для проведения групповых и индивидуальных консультаций, помещение для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы

634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Коммутатор MicroTeak;
- Компьютер PENTIUM D 945 (3 шт.);
- Компьютер GELERON D 331 (2 шт.);
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- 7-zip (с возможностью удаленного доступа)
- Google Chrome
- MS Office версий 2010 (с возможностью удаленного доступа)
- Microsoft Windows
- OpenOffice (с возможностью удаленного доступа)
- КонсультантПлюс (с возможностью удаленного доступа)

### **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, видеотехникой, 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 видеоувеличителей 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. Для проведения изменений в организации требуется
  - а. желание руководства
  - б. наличие проблем
  - в. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  - г. отсутствие сопротивления изменениям
2. Диагностика - это
  - а. анализ производственной деятельности
  - б. анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
  - в. анализ кадрового состава
  - г. анализ финансового состояния
3. Команда проекта организационных изменений подбирается по
  - а. личностным характеристикам
  - б. профессиональным признакам
  - в. профессиональным и личностным характеристикам
4. Агент изменений - это
  - а. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
  - б. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
  - в. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
  - г. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
5. Команда проекта изменений в организации
  - а. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
  - б. выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
  - в. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
  - г. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению
6. Основные формы сопротивления изменениям
  - а. слухи, утаивание информации
  - б. открытая, закрытая
  - в. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
  - г. забастовки, увольнения, неподчинение
7. Классификация причин сопротивления изменениям
  - а. представляет интерес для студентов
  - б. имеет практическое и теоретическое значение
  - в. не имеет смысла при планировании изменений
  - г. представляет интерес для ученых
8. Основные методы снижения сопротивления изменениям
  - а. материальное и моральное стимулирование
  - б. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
  - в. издание приказов, распоряжений

- г. увольнение, понижение по должности
- 9. Основные уровни сопротивления изменениям
  - а. высший, средний, низовой
  - б. сильный, слабый
  - в. явный, неявный
  - г. индивидуальный, групповой, системный
- 10. Сопротивление изменениям
  - а. вызывается субъективными причинами
  - б. свойственно консерваторам и колеблющимся
  - в. результат плохого менеджмента
  - г. всегда сопутствует любым изменениям
  - д. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю
- 11. Управление изменениями и инновациями – это:
  - а. совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом
  - б. совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций
  - в. совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях
- 12. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:
  - а. организационно-экономические
  - б. управленческие
  - в. организационно-экономические и управленческие
  - г. организационные
- 13. Изменения во внешней среде – это:
  - а. результат организационно-управленческих инноваций
  - б. цель управленческих инноваций
  - в. предпосылка управленческих инноваций
  - г. побочное действие организационно-экономических инноваций
- 14. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:
  - а. обязательный результат технологических инноваций
  - б. цель управленческих инноваций
  - в. предпосылка управленческих инноваций
  - г. побочное действие организационно-экономических инноваций
- 15. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:
  - а. наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений
  - б. организационная культура
  - в. уровень технического развития родственной отрасли
  - г. наличие предполагаемых для этой цели средств
- 16. Эффективность консалтинга НЕ зависит от:
  - а. серьезности намерений клиента
  - б. профессиональных качеств консультанта
  - в. популярности консультанта
  - г. четкого взаимодействия консультанта и клиента
- 17. Эффективность мероприятий по изменению можно измерить
  - а. отношением понесенных затрат к финансовым результатам
  - б. отношением выручки к объему продаж
  - в. показателем чистой прибыли в периоде
- 18. Синергический эффект НЕ проявляется в
  - а. индивидуальной эффективности

- б. групповой эффективности
  - в. организационной эффективности
19. Выбор показателей эффективности НЕ зависит от:
- а. поставленных управленческих задач
  - б. принципа экономичности расчетов
  - в. их количества
20. Сопротивление изменениям уменьшается, если
- а. уменьшается время на внедрение изменений
  - б. увеличивается время на внедрение изменений
  - в. увеличивается разрыв между «новым» и «старым» в культуре организации

#### 14.1.2. Экзаменационные тесты

Приведены примеры типовых заданий из банка экзаменационных тестов, составленных по пройденным разделам дисциплины:

1. Назовите функции организации:
  - а) цели, организационная структура, персонал, финансы;
  - б) планирование, бюджетирование, учет персонала;
  - в) планирование, организация, мотивация, контроль.
2. Что является целью некоммерческих организаций:
  - а) получение прибыли;
  - б) обеспечение рентабельности;
  - в) обеспечение конкурентоспособности;
  - г) получение результатов деятельности, не имеющих финансовый характер.
3. Укажите факторы внешней среды организации:
  - а) политика;
  - б) внешние органы государственной власти;
  - в) персонал организации;
  - г) правовые факторы;
  - д) экономические условия;
  - е) потребители;
  - ж) технологические факторы;
  - з) конкуренты.
4. К изменениям в организации относят:
  - а) изменения в культуре организации;
  - б) изменения в бизнес-процессах;
  - в) изменения в планировании и бюджетировании;
  - г) реинжиниринг бизнес-процессов;
  - д) все ответы верны.
5. Назовите подходы к организационным изменениям:
  - а) структурный, содержательный и процессный;
  - б) процессный и содержательный;
  - в) эволюционный и революционный;
  - г) организационный и производственный.
6. При изменениях применяют эволюционный подход тогда:
  - а) когда изменения имеют радикальный характер;
  - б) когда изменения осуществляются постепенно или частично;
  - в) оба ответа верны.
7. Инструмент управления изменениями, позволяющий развивать системы и процессы для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании:
  - а) тайм-менеджмент;
  - б) управление знаниями;
  - в) ключевая компетенция;
  - г) венчурное финансирование.
8. Метод проведения изменений, предполагающий проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода:

- а) реинжиниринг;
- б) проектное управление;
- в) адаптивные изменения;
- г) стратегическое управление изменениями.

9. Члены эффективной команды:

- а) обучают друг друга;
- б) заменяют друг друга;
- в) дополняют друг друга;
- г) конкурируют друг с другом;

10. Основными причинами сопротивления переменам в организации являются следующие:

- а) определенность;
- б) неопределенность;
- в) ощущение потерь;
- г) ощущение приобретений;
- д) убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут;
- е) убеждение, что перемены принесут только хорошее.

11. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:

- а) демократическим стилем управления;
- б) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников;
- в) высоким уровнем организационной культуры;
- г) уровнем оплаты труда в организации.

12. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:

- а) построение дерева целей проекта;
- б) определение направлений развития;
- в) построение и анализ функциональной модели;
- г) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов.

13. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:

- а) формализацию стратегии реализации перемен;
- б) формирование группы сторонников изменений;
- в) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений;
- г) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований.

14. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:

- а) анкетирования;
- б) экспертных оценок;
- в) анализа силового поля;
- г) анализа заинтересованных сторон.

15. Изменения ..

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

16. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:

- а) развитие;
- б) изменения;
- в) реорганизация;
- г) диверсификация.

17. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:

- а) ужесточение конкуренции;
- б) изменение рыночной ситуации;
- в) отсталость технологий производства и управления;
- г) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов.

18. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:

- а) стратегия;

- б) технология;
  - в) организационная культура;
  - г) организационная структура.
19. Эволюционный подход к изменениям включает:
- а) радикальное изменение организации;
  - б) глубокие и всесторонние перемены;
  - в) реинжиниринг бизнес-процессов;
  - г) долгосрочное, постепенное изменение и развитие организации.
20. В зависимости от широты преобразований различают:
- а) реструктуризацию бизнеса;
  - б) изменение организационной структуры;
  - в) непредвиденные изменения.

#### **14.1.3. Темы контрольных работ**

1. Изменения в организациях и организационное развитие
2. Стратегии осуществления изменений
3. Реинжиниринг бизнеса
4. Формирование эффективных команд и мотивация
5. Процессы проведения организационных изменений

#### **14.1.4. Темы лабораторных работ**

Лабораторная работа №1 Модели управления организационными изменениями

Цель – изучение моделей: «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов»).

Задание:

1. разработать и представить интеллектуальные карты по известным вам моделям организационных изменений;
2. составить аннотацию на статью, посвящённую решению проблем развития компаний/ организации (по материалам Вестника McKinsey).
3. проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК».

Лабораторная работа № 2 Сопротивление организационным изменениям

Цель – рассмотрение барьеров, различных форм их проявления, и методов преодоления сопротивления персонала.

Задание:

1. На примере хорошо известной вам организации покажите изменения и характер сопротивления изменениям, с выделением зон, источников, причин, возможных последствий сопротивлений и предложений по их преодолению.
2. Используйте анализ «силового поля». В качестве альтернативы предложите методы сокращения или преодоления сопротивления.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные причины сопротивления изменениям в организации.
2. Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.

#### **14.1.5. Методические рекомендации**

Учебный материал излагается в форме, предполагающей самостоятельное мышление студентов, самообразование. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Начать изучение дисциплины необходимо со знакомства с рабочей программой, списком учебно-методического и программного обеспечения. Самостоятельная работа студента включает работу с учебными материалами, выполнение контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом.

В процессе изучения дисциплины для лучшего освоения материала необходимо регулярно обращаться к рекомендуемой литературе и источникам, указанным в учебных материалах; пользоваться через кабинет студента на сайте Университета образовательными ресурсами электронно-



библиотечной системы, а также общедоступными интернет-порталами, содержащими научно-популярные и специализированные материалы, посвященные различным аспектам учебной дисциплины.

При самостоятельном изучении тем следуйте рекомендациям:

- чтение или просмотр материала необходимо осуществлять медленно, выделяя основные идеи; на основании изученного составить тезисы. Освоив материал, попытаться соотнести теорию с примерами из практики;

- если в тексте встречаются термины, следует выяснить их значение для понимания дальнейшего материала;

- необходимо осмысливать прочитанное и изученное, отвечать на предложенные вопросы.

Студенты могут получать индивидуальные консультации с использованием средств телекоммуникации.

По дисциплине могут проводиться дополнительные занятия в форме вебинаров. Расписание вебинаров публикуется в кабинете студента на сайте Университета. Запись вебинара публикуется в электронном курсе по дисциплине.

#### **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.