

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

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
\_\_\_\_\_ П. В. Сенченко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление изменениями в организациях (ГПО-3)**

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**  
Направление подготовки / специальность: **38.03.02 Менеджмент**  
Направленность (профиль) / специализация: **Экономика и управление на предприятии**  
Форма обучения: **заочная**  
Факультет: **ЗиВФ, Заочный и вечерний факультет**  
Кафедра: **менеджмента, Кафедра менеджмента**  
Курс: **4**  
Семестр: **7, 8**  
Учебный план набора 2018 года

**Распределение рабочего времени**

№	Виды учебной деятельности	7 семестр	8 семестр	Всего	Единицы
1	Лекции	4	4	8	часов
2	Практические занятия	8	8	16	часов
3	Всего аудиторных занятий	12	12	24	часов
4	Самостоятельная работа	96	92	188	часов
5	Всего (без экзамена)	108	104	212	часов
6	Подготовка и сдача зачета	0	4	4	часов
7	Общая трудоемкость	108	108	216	часов
				6.0	З.Е.

Контрольные работы: 8 семестр - 1  
Зачёт с оценкой: 8 семестр

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Шелупанов А.А.  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 20.12.2017  
Уникальный программный ключ:  
c53e145e-8b20-45aa-9347-a5e4dbb90e8d

Томск

## 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 ЗиВФ

\_\_\_\_\_ И. В. Осипов

Заведующий выпускающей каф. менеджмента

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

Эксперты:

Профессор кафедры менеджмента (менеджмента)

\_\_\_\_\_ М. А. Афонасова

Профессор кафедры менеджмента (менеджмента)

\_\_\_\_\_ Э. Г. Матюгина

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цели дисциплины

- 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;
- в рамках группового проектного обучения является практическое закрепление знаний и навыков проектной, научно-исследовательской и организационной деятельности в рамках профессиональных задач по направлению подготовки обучающегося.

### 1.2. Задачи дисциплины

- понимание сущности изменений и природы их возникновения;
- формирование у студентов научного мировоззрения и знаний о технологиях и методах управления изменениями в организациях;
- изучение особенностей функционирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- 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 в организациях (ГПО-3)» (Б1.В.ДВ.4.2) относится к блоку 1 (вариативная часть).

Предшествующими дисциплинами, формирующими начальные знания, являются: Макроэкономика, Маркетинг, Маркетинговые исследования в организациях (ГПО-1), Менеджмент, Микроэкономика, Экономика предприятия, Управление изменениями в организациях (ГПО-3).

Последующими дисциплинами являются: Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты, Преддипломная практика, Стратегический менеджмент, Управление изменениями в организациях (ГПО-3).

## 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** - цели и задачи группового проектного обучения; основы проектной деятельности; индивидуальные задачи в рамках ГПО; - теоретические основы проектного управления; - организационные технологии проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования; - теоретические основы принятия управленческих решений в области функционального менеджмента; - методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента; - особенности документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.
- **уметь** - работать в составе проектной группы при реализации проектов; - практически использовать знания и навыки в рамках профессиональной деятельности; - определять возможности использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки плановой информации; - принимать решения по управлению проектом внедрения и продвижения технологических и продуктовых инноваций; - осуществлять документальное оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

– **владеть** - навыками сбора, анализа и обработки информации, необходимой для формирования программы внедрения и продвижения технологических, продуктовых инноваций; - методами исследования рынка и продвижения новых организаций (направлений деятельности, продуктов); - навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; - профессиональными навыками решения индивидуальных задач при выполнении проекта.

#### 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	
		7 семестр	8 семестр
Аудиторные занятия (всего)	24	12	12
Лекции	8	4	4
Практические занятия	16	8	8
Самостоятельная работа (всего)	188	96	92
Проработка лекционного материала	36	24	12
Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	74	48	26
Подготовка к практическим занятиям, семинарам	62	24	38
Выполнение контрольных работ	16	0	16
Всего (без экзамена)	212	108	104
Подготовка и сдача зачета	4	0	4
Общая трудоемкость, ч	216	108	108
Зачетные Единицы	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
7 семестр					
1 Определение целей и задач этапа проекта	2	4	48	54	ПК-6, ПК-8
2 Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта	2	4	48	54	ПК-6, ПК-8
Итого за семестр	4	8	96	108	
8 семестр					
3 Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта	2	2	30	34	ПК-6, ПК-8

4 Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта	2	2	30	34	ПК-6, ПК-8
5 Составление отчета	0	2	20	22	ПК-6, ПК-8
6 Защита отчета о выполнении этапа проекта	0	2	12	14	ПК-6, ПК-8
Итого за семестр	4	8	92	104	
Итого	8	16	188	212	

## 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
7 семестр			
1 Определение целей и задач этапа проекта	Определение целей и задач этапа проекта. Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
2 Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта	Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта. Запланированные и незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями.	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
Итого за семестр		4	
8 семестр			
3 Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта	Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, мо-	2	ПК-6, ПК-8

	дель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.		
	Итого	2	
4 Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта	Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта. Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии.	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
Итого за семестр		4	
Итого		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
<b>Предшествующие дисциплины</b>						
1 Макроэкономика	+	+				
2 Маркетинг	+	+	+	+	+	
3 Маркетинговые исследования в организациях (ГПО-1)	+	+	+	+	+	+
4 Менеджмент	+	+		+		
5 Микроэкономика	+	+	+	+	+	+
6 Экономика предприятия	+	+	+	+		
7 Управление изменениями в организациях (ГПО-3)	+	+	+	+	+	+
<b>Последующие дисциплины</b>						
1 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты				+	+	+
2 Преддипломная практика			+	+		
3 Стратегический менеджмент			+	+	+	
4 Управление изменениями в организациях (ГПО-3)	+	+	+	+	+	+

#### 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-6	+	+	+	Контрольная работа, Защита отчета, Отчет по ГПО, Тест, Зачёт с оценкой
ПК-8	+	+	+	Контрольная работа, Защита отчета, Отчет по ГПО, Тест, Зачёт с оценкой

#### 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
7 семестр			
1 Определение целей и задач этапа проекта	Определение целей и задач этапа проекта. Методы, ориентированные на людей и культуру Методы, ориентированные на задачи и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию. Модель процесса успешного управления организационными изменениями.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
2 Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта	Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта. Типы изменений: эволюционные и радикальные, плановые и стихийные. Инициирование изменений. - Способы инициирования поиска новых идей. Принципы управления процессом изменений.	4	ПК-6, ПК-8
	Итого	4	
Итого за семестр		8	
8 семестр			
3 Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта	Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта. Модели изменений: Lewin, Beckhard, Thurley, Beer et al. Причины сопротивления изменениям. Анализ «силового поля» Методы преодоления сопротивления изменениям. Типичные ошибки менеджеров. Шесть способов	2	ПК-6, ПК-8

	преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.		
	Итого	2	
4 Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта	Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в проекте. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
5 Составление отчета	Составление отчета этапа проекта.	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
6 Защита отчета о выполнении этапа проекта	Выполнение семестрового отчета, подготовка к защите результатов (презентация, доклад).	2	ПК-6, ПК-8
	Итого	2	
Итого за семестр		8	
Итого		16	

### 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 Определение целей и задач этапа проекта	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-6, ПК-8	Отчет по ГПО, Тест
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	24		
	Проработка лекционного материала	12		
	Итого	48		
2 Разработка (актуализация) технического задания этапа проекта	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-6, ПК-8	Отчет по ГПО, Тест
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	24		
	Проработка лекционно-	12		



	го материала			
	Итого	48		
Итого за семестр		96		
8 семестр				
3 Постановка индивидуальных задач в рамках выполнения этапа проекта	Выполнение контрольных работ	8	ПК-6, ПК-8	Зачёт с оценкой, Защита отчета, Контрольная работа, Отчет по ГПО, Тест
	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	8		
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	8		
	Проработка лекционного материала	6		
	Итого	30		
4 Выполнение индивидуальных задач в рамках этапа проекта	Выполнение контрольных работ	8	ПК-6, ПК-8	Зачёт с оценкой, Защита отчета, Контрольная работа, Отчет по ГПО, Тест
	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	8		
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	8		
	Проработка лекционного материала	6		
	Итого	30		
5 Составление отчета	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	10	ПК-6, ПК-8	Зачёт с оценкой, Защита отчета, Отчет по ГПО, Тест
	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	10		
	Итого	20		
6 Защита отчета о выполнении этапа проекта	Подготовка к практическим занятиям, семинарам	12	ПК-6, ПК-8	Зачёт с оценкой, Защита отчета, Отчет по ГПО, Тест
	Итого	12		
Итого за семестр		92		
	Подготовка и сдача зачета	4		Зачёт с оценкой
Итого		192		

## **10. 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 вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450462> (дата обращения: 07.05.2020).

### **12.2. Дополнительная литература**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450213> (дата обращения: 07.05.2020).

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

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

1. Групповое проектное обучение [Электронный ресурс]: Методические указания по подготовке к лабораторным, практическим занятиям и самостоятельной работе / А. В. Ларионова - 2018. 17 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/8101> (дата обращения: 07.05.2020).

2. Управление изменениями [Электронный ресурс]: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / А. Г. Буймов - 2016. 29 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649> (дата обращения: 07.05.2020).

#### **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. <http://www.aup.ru>
2. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. <http://ibcm.biz/>
4. <http://markus.spb.ru/>
5. <http://www.dist-cons.ru>
6. <http://www.md-hr.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 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 "Лаборатория 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, 503 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- ПЭВМ КОМПСТАР (12 шт.);
- Магнитно-маркерная доска;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- 7-Zip
- FoxitReader
- Google Chrome
- Microsoft Windows 7 Pro
- Mozilla Firefox
- OpenOffice
- 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, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися **с нарушениями зрения** 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 измене-

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. Темы проектов ГПО**

Выбор темы проектов ГПО определяется в соответствии с научными направлениями работы кафедры и направлением подготовки, по которому обучаются студенты и/или направлению их научно-исследовательской деятельности.

Работа проектной группы организуется как составная часть учебного процесса подготовки специалистов, бакалавров, магистров. Практическое закрепление знаний и навыков проектной, научно-исследовательской и организационно-управленческой деятельности происходит в результате разработки реального проекта.

Формулировка и развитие тематики проекта проводится при непосредственном участии руководителя проектной группы, которые планирует сроки и индивидуальные задачи для каждого участника. Индивидуальное задание каждого студента, участника проектной группы, связано с вы-

полнением задач предусмотренных техническим заданием проекта.

Техническим заданием также предусматривает доклады участников проектных групп по результатам проведенной работы на научно-технических конференциях, симпозиумах и семинарах различного уровня

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

Поддержка изменений.

Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Структура системы управления изменениями.

Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

Анализ «силового поля»

Методы преодоления сопротивления изменениям.

#### **14.1.4. Вопросы для зачёта с оценкой**

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации.
3. Задачи управления организационными изменениями.
4. Классификация организационных изменений.
5. История возникновения и развития организационных изменений.
6. Принципы управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.
9. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
10. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.
11. Управление знаниями и организационным обучением.
12. Учет рисков при планировании и реализации программы изменений.
13. Подходы к реализации организационных изменений.
14. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
15. Принятие решений при осуществлении изменений.
16. Стратегия проведения изменений (организационное проектирование и организационное развитие).
17. Подготовка и осуществление нововведения.
18. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.
19. Особенности контроля при управлении изменениями.
20. Оценка эффективности управления организационными изменениями.

#### **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.