

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

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 УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление изменениями

Уровень образования: **высшее образование - бакалавриат**

Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): **Финансовый менеджмент**

Форма обучения: **очная**

Факультет: **ЭФ, Экономический факультет**

Кафедра: **экономики, Кафедра экономики**

Курс: **3**

Семестр: **6**

Учебный план набора 2017 года

Распределение рабочего времени

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

Зачет: 6 семестр

Томск 2017

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Рабочая программа составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного 12 января 2016 года, рассмотрена и утверждена на заседании кафедры « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_.

Разработчик:

профессор каф. экономики \_\_\_\_\_ А. Г. Буймов

Заведующий обеспечивающей каф.  
экономики

\_\_\_\_\_ М. В. Рыжкова

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

Декан ЭФ

\_\_\_\_\_ А. В. Богомолова

Заведующий выпускающей каф.  
экономики

\_\_\_\_\_ М. В. Рыжкова

Эксперт:

доцент кафедра экономики ТУСУР

\_\_\_\_\_ Л. В. Земцова

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1. Цели дисциплины

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

овладение навыками планирования и внедрения изменений в организации.

### 1.2. Задачи дисциплины

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

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

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

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

Последующими дисциплинами являются: Управление проектами, Управление рисками.

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

В результате изучения дисциплины студент должен:

- **знать** закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методологические основы реинжиниринга бизнес-процессов изменений.
- **уметь** определять ключевую проблему и разрабатывать программу изменений на основе теоретических моделей; применять типовые алгоритмы планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; использовать модели бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов для решения конкретных задач.
- **владеть** современными инструментарием управления изменениями; концептуальными методами идентификации, анализа, моделирования бизнес-процессов; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; методами работы с персоналом в целях снижения уровня сопротивления.

## 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

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

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины

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

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

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Разделы дисциплины и виды занятий приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы дисциплины и виды занятий

Названия разделов дисциплины	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
<b>6 семестр</b>					
1 Изменения в организациях и организационное развитие.	2	2	10	14	ПК-3, ПК-5, ПК-8
2 Модели управления организационными изменениями.	3	4	12	19	ПК-3, ПК-5, ПК-8
3 Личность и группа как субъекты организационного поведения при поведении организационных изменений. Формы и причины сопротивления изменениям.	3	2	14	19	ПК-3, ПК-5, ПК-8
4 Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям.	4	4	6	14	ПК-3, ПК-5, ПК-8
5 Стратегии осуществления изменений.	2	6	10	18	ПК-3, ПК-5, ПК-8
6 Концепция реинжиниринга.	4	2	12	18	ПК-3, ПК-5, ПК-8
7 Методы и процессы проведения организационных изменений в соответствии со «STANDARD FOR CHANGE MANAGEMENT ©».	2	0	4	6	ПК-3, ПК-5, ПК-8
Итого за семестр	20	20	68	108	
Итого	20	20	68	108	

## 5.2. Содержание разделов дисциплины (по лекциям)

Содержание разделов дисциплин (по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 - Содержание разделов дисциплин (по лекциям)

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

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

### 5.3. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечивающими (предыдущими) и обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 - Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

Наименование дисциплин	№ разделов данной дисциплины, для которых необходимо изучение обеспечивающих и обеспечиваемых дисциплин						
	1	2	3	4	5	6	7
Предшествующие дисциплины							
1 Менеджмент	+	+	+	+	+		
2 Управление персоналом организации			+	+			
Последующие дисциплины							
1 Управление проектами	+	+			+	+	+
2 Управление рисками	+				+		

### 5.4. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий представлено в таблице 5.4

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

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

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

Не предусмотрено РУП

#### 7. Лабораторные работы

Не предусмотрено РУП

#### 8. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 8.1.

Таблица 8. 1 – Наименование практических занятий (семинаров)

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

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

### 9. Самостоятельная работа

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

Таблица 9.1 - Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля
<b>6 семестр</b>				
1 Изменения в организациях и организационное развитие.	Проработка лекционного материала	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Выступление (доклад) на занятии, Опрос на занятиях
	Выполнение домашних заданий	8		
	Итого	10		
2 Модели управления организационными изменениями.	Проработка лекционного материала	2	ПК-3, ПК-5, ПК-8	Коллоквиум, Опрос на занятиях
	Подготовка к коллоквиуму	10		
	Итого	12		



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

### 9.1. Темы домашних заданий

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

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

### 9.2. Темы коллоквиумов

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

### 10. Курсовая работа (проект)

Не предусмотрено РУП

### 11. Рейтинговая система для оценки успеваемости студентов

#### 11.1. Балльные оценки для элементов контроля

Таблица 11.1 – Балльные оценки для элементов контроля

Элементы учебной деятельности	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
6 семестр				
Выступление (доклад) на занятии	5		10	15
Домашнее задание	8	12	15	35
Коллоквиум	20			20
Опрос на занятиях	5	5	5	15
Тест	5	5	5	15
Итого максимум за период	43	22	35	100
Нарастающим итогом	43	65	100	100

#### 11.2. Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Пересчет баллов в оценки за контрольные точки представлен в таблице 11.2.

Таблица 11. 2 – Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Баллы на дату контрольной точки	Оценка
≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату КТ	5
От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату КТ	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату КТ	3
< 60% от максимальной суммы баллов на дату КТ	2

#### 11.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 11.3.

Таблица 11. 3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90 - 100	А (отлично)

4 (хорошо) (зачтено)	85 - 89	В (очень хорошо)
	75 - 84	С (хорошо)
	70 - 74	D (удовлетворительно)
65 - 69		
3 (удовлетворительно) (зачтено)	60 - 64	E (посредственно)
	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

## 12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 12.1. Основная литература

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 : 302.28 р. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)

### 12.2. Дополнительная литература

1. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности (40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий) [Текст] : научно-популярное издание / Х. Рамперсад, К. Туоминен ; пер. Н. Брагина. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 151 с. : ил. - Пер. с англ. - ISBN 5-9614-0301-7 : (наличие в библиотеке ТУСУР - 11 экз.)

### 12.3 Учебно-методические пособия

#### 12.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649>, дата обращения: 28.04.2017.

#### 12.3.2 Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

##### Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

##### Для лиц с нарушениями слуха:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

##### Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

### 12.4. Базы данных, информационно-справочные, поисковые системы и требуемое программное обеспечение

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

## 13. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### 13.1. Общие требования к материально-техническому обеспечению дисциплины

#### 13.1.1. Материально-техническое обеспечение для лекционных занятий

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория, с количеством посадочных мест не менее 22-24, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются наглядные пособия в виде презентаций по лекционным разделам дисциплины.

#### 13.1.2. Материально-техническое обеспечение для практических занятий

Для проведения практических (семинарских) занятий используется учебная аудитория, рас-

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

### **13.1.3. Материально-техническое обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используется учебная аудитория (компьютерный класс), расположенная по адресу 634034, г. Томск, ул. Красноармейская, 146, 2 этаж, ауд. 609. Состав оборудования: учебная мебель; компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. - 14 шт.; компьютеры подключены к сети ИНТЕРНЕТ и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

### **13.2. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При обучении студентов **с нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями слуха, мобильной системы обучения для студентов с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При обучении студентов **с нарушениями зрениями** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра.

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

## **14. Фонд оценочных средств**

### **14.1. Основные требования к фонду оценочных средств и методические рекомендации**

Фонд оценочных средств и типовые контрольные задания, используемые для оценки сформированности и освоения закрепленных за дисциплиной компетенций при проведении текущей, промежуточной аттестации по дисциплине приведен в приложении к рабочей программе.

### **14.2 Требования к фонду оценочных средств для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для студентов с инвалидностью предусмотрены дополнительные оценочные средства, перечень которых указан в таблице.

**Таблица 14 – Дополнительные средства оценивания для студентов с инвалидностью**

Категории студентов	Виды дополнительных оценочных средств	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями	Решение дистанционных тестов,	Преимущественно дистанционными

опорно-двигательного аппарата	контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	методами
С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами, исходя из состояния обучающегося на момент проверки

### **14.3 Методические рекомендации по оценочным средствам для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

#### **Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

#### **Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

#### **Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
\_\_\_\_\_ П. Е. Троян  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Управление изменениями**

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

Учебный план набора 2017 года

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

Зачет: 6 семестр

Томск 2017

## 1. Введение

Фонд оценочных средств (ФОС) является приложением к рабочей программе дисциплины (практики) и представляет собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.) и методов их использования, предназначенных для измерения уровня достижения студентом установленных результатов обучения.

ФОС по дисциплине (практике) используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

Перечень закрепленных за дисциплиной (практикой) компетенций приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень закрепленных за дисциплиной компетенций

Код	Формулировка компетенции	Этапы формирования компетенций
ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	<p>Должен знать закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методологические основы реинжиниринга бизнес-процессов изменений. ;</p> <p>Должен уметь определять ключевую проблему и разрабатывать программу изменений на основе теоретических моделей; применять типовые алгоритмы планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; использовать модели бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов для решения конкретных задач.;</p> <p>Должен владеть современными инструментарием управления изменениями; концептуальными методами идентификации, анализа, моделирования бизнес-процессов; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; методами работы с персоналом в целях снижения уровня сопротивления.;</p>
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	

Общие характеристики показателей и критериев оценивания компетенций на всех этапах приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Общие характеристики показателей и критериев оценивания компетенций по этапам

Показатели и критерии	Знать	Уметь	Владеть
Отлично (высокий уровень)	Обладает фактическими и теоретическими знаниями в пределах изучаемой области с пониманием границ применимости	Обладает диапазоном практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем	Контролирует работу, проводит оценку, совершенствует действия работы
Хорошо (базовый уровень)	Знает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах изучаемой области	Обладает диапазоном практических умений, требуемых для решения определенных проблем в	Берет ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к

		области исследования	обстоятельствам в решении проблем
Удовлетворительно (пороговый уровень)	Обладает базовыми общими знаниями	Обладает основными умениями, требуемыми для выполнения простых задач	Работает при прямом наблюдении

## 2 Реализация компетенций

### 2.1 Компетенция ПК-8

ПК-8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Для формирования компетенции необходимо осуществить ряд этапов. Этапы формирования компетенции, применяемые для этого виды занятий и используемые средства оценивания представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Содержание этапов	правила и приемы документального оформления управленческих решений при внедрении организационных изменений	работать с документами при оформлении управленческих решений, связанных с организационными изменениями	навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельности организаций при внедрении организационных изменений
Виды занятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>
Используемые средства оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домашнее задание;</li> <li>• Коллоквиум;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Тест;</li> <li>• Зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домашнее задание;</li> <li>• Коллоквиум;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Тест;</li> <li>• Зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домашнее задание;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Коллоквиум;</li> <li>• Зачет;</li> </ul>

Формулировка показателей и критериев оценивания данной компетенции приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Отлично (высокий уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в требуемом объеме правила и приемы документального оформления управленческих решений при разработке и внедрении организационных изменений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уверенно работать с документами по оформлению решений при внедрении организационных изменений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• свободно навыками документального оформления управленческих решений при внедрении организационных изменений;</li> </ul>
Хорошо (базовый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в основном правила и приемы документального оформления управ-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работать с основными типами документов по оформлению реше-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками документального оформления управленческих реше-</li> </ul>



	ленческих решений при разработке и внедрении организационных изменений;	ний организационных изменений;	ний при внедрении организационных изменений, требуются консультации;
Удовлетворительно (пороговый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>нетвердо и не в полном объеме правила и приемы документального оформления управленческих решений при разработке и внедрении организационных изменений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>документально оформлять отдельные типы управленческих решений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>навыками документального оформления отдельных видов организационных изменений;</li> </ul>

## 2.2 Компетенция ПК-5

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

Для формирования компетенции необходимо осуществить ряд этапов. Этапы формирования компетенции, применяемые для этого виды занятий и используемые средства оценивания представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Содержание этапов	содержание основных типов функциональных стратегий; взаимосвязи между различными типами функциональных стратегий.	анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	навыками стратегического анализа
Виды занятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Практические занятия;</li> <li>Лекции;</li> <li>Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Практические занятия;</li> <li>Лекции;</li> <li>Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самостоятельная работа;</li> </ul>
Используемые средства оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Домашнее задание;</li> <li>Коллоквиум;</li> <li>Опрос на занятиях;</li> <li>Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>Тест;</li> <li>Зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Домашнее задание;</li> <li>Коллоквиум;</li> <li>Опрос на занятиях;</li> <li>Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>Тест;</li> <li>Зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Домашнее задание;</li> <li>Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>Коллоквиум;</li> <li>Зачет;</li> </ul>

Формулировка показателей и критериев оценивания данной компетенции приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Отлично (высокий уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>содержание и идентифицировать основные типы функциональных стратегий компании (продуктовых, операционных, управленческих, ресурсных);</li> <li>взаимосвязи четырех</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>проводить количественный и качественный анализ основных функциональных стратегий;</li> <li>выявлять взаимосвязи между функциональными стратегиями;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>методиками количественного и качественного анализа данных;</li> <li>навыками анализа взаимосвязей между основными типами функциональных стратегий;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• типов стратегий;</li> <li>• концепцию BSC;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выбирать управленческие решения, основанные на разных типах функциональных стратегий;</li> </ul>	
Хорошо (базовый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основное содержание функциональных (продуктовых, операционных, управленческих, ресурсных) стратегий ;</li> <li>• стратегические проекции компании и связи между ними;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализировать содержание основных функциональных стратегий;</li> <li>• отслеживать взаимосвязи между различными типами функциональных стратегий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отдельными инструментами стратегического анализа;</li> </ul>
Удовлетворительно (пороговый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перечень типовых функциональных стратегий ;</li> <li>• содержание отдельных стратегий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализировать содержание некоторых функциональных стратегий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками анализа и систематизации информации для подготовки отдельных типов стратегических решений;</li> </ul>

### 2.3 Компетенция ПК-3

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

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

Таблица 7 – Этапы формирования компетенции и используемые средства оценивания

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Содержание этапов	современные методы стратегического анализа; структуру и алгоритм составления стратегического плана организации для планирования изменений; методы и показатели оценки конкурентоспособности организаций.	применять современные технологии разработки стратегии; применять типовые инструменты стратегического анализа при оценке изменений в организации; проводить анализ конкурентоспособности организаций.	способами и приёмами стратегического анализа при оценке изменений в организации; способами обеспечения конкурентоспособности организации на различных этапах ее жизненного цикла.
Виды занятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практические занятия;</li> <li>• Лекции;</li> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самостоятельная работа;</li> </ul>
Используемые средства оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домашнее задание;</li> <li>• Коллоквиум;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Тест;</li> <li>• Зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домашнее задание;</li> <li>• Коллоквиум;</li> <li>• Опрос на занятиях;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Тест;</li> <li>• Зачет;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домашнее задание;</li> <li>• Выступление (доклад) на занятии;</li> <li>• Коллоквиум;</li> <li>• Зачет;</li> </ul>

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

Таблица 8 – Показатели и критерии оценивания компетенции на этапах

Состав	Знать	Уметь	Владеть
Отлично (высокий уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методы стратегического анализа;</li> <li>• стратегии реализации изменений;</li> <li>• структуру стратегического плана организации;</li> <li>• методы оценки конкурентоспособности организации на различных этапах ее жизненного цикла;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корректно выполнять задания по стратегическому анализу и оценке изменений ;</li> <li>• без грубых ошибок проводить оценку конкурентоспособности организации;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками самостоятельного выполнения практических задач по стратегическому анализу и оценке конкурентоспособности;</li> </ul>
Хорошо (базовый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отдельные методы стратегического анализа;</li> <li>• некоторые стратегии реализации изменений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнять в целом задания по стратегическому анализу и оценке изменений с отдельными пробелами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками решения отдельных типов задач стратегического анализа;</li> <li>• навыками оценки конкурентоспособности;</li> </ul>
Удовлетворительно (пороговый уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• элементы методов стратегического анализа ;</li> <li>• типовые подходы к оценке конкурентоспособности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнять под контролем и с консультационной поддержкой задания по стратегическому анализу и оценке изменений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками решения с консультационной поддержкой отдельных типов задач стратегического анализа;</li> </ul>

### 3 Типовые контрольные задания

Для реализации вышеперечисленных задач обучения используются типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, в следующем составе.

#### 3.1 Тестовые задания

- Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров, - это теория....(Е, О, К).
- Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру цели и мотивы сотрудников - это теория....(Е, О, К).
- Методика быстрого анализа решения на основе систематизированного анализа функций - это методика ...(FAST, Е, О).
- Наиболее радикальный подход к улучшению бизнес-процессов - это (реструктуризация, постепенное изменение, реинжиниринг) процесса.
- Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах реформ соответствуют этапу \_\_\_\_\_ в модели организационных изменений К. Левина.
- При выборе стратегий организационных изменений основным критерием выступает.....

#### 3.2 Темы коллоквиумов

- Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям.
- Четыре элемента преобразования бизнеса по Ф. Гуиру и Дж. Келли.

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

### **3.3 Темы домашних заданий**

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

### **3.4 Темы опросов на занятиях**

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

### **3.5 Темы докладов**

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

### **3.6 Зачёт**

– Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности. Сопrotивление изменениям, пути его преодоления. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями. Концепция К. Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка». Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями. Отказ от старого, реконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.

## **4 Методические материалы**

Для обеспечения процесса обучения и решения задач обучения используются следующие материалы:

- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, согласно п. 12 рабочей программы.

### **4.1. Основная литература**

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 : 302.28 р. (наличие в библиотеке ТУСУР - 10 экз.)

### **4.2. Дополнительная литература**

1. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности (40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий) [Текст] : научно-популярное издание / Х. Рамперсад, К. Туоминен ; пер. Н. Брагина. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 151 с. : ил. - Пер. с англ. - ISBN 5-9614-0301-7 : (наличие в библиотеке ТУСУР - 11 экз.)

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

1. Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы / Буймов А. Г. - 2016. 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/6649>, свободный.

#### **4.4. Базы данных, информационно справочные и поисковые системы**

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