

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования



**Пермский национальный исследовательский  
политехнический университет**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по образовательной  
деятельности

 И.Ю.Черникова

« 10 » января 20 25 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Дисциплина:** Управление изменениями  
(наименование)

**Форма обучения:** очная  
(очная/очно-заочная/заочная)

**Уровень высшего образования:** бакалавриат  
(бакалавриат/специалитет/магистратура)

**Общая трудоёмкость:** 180 (5)  
(часы (ЗЕ))

**Направление подготовки:** 38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления)

**Направленность:** Менеджмент (общий профиль , СУОС)  
(наименование образовательной программы)

## 1. Общие положения

### 1.1. Цели и задачи дисциплины

Цели:

овладение знаниями и умениями управления изменениями, развитием производственной и сбытовой систем предприятия, применяемых технологий, организации труда, производства и управления, обеспечивающих экономически эффективное решение текущих и стратегических задач жизнедеятельности предприятия.

Задачи:

1.формирование знаний – сущность изменений в организации, классификацию организационных изменений, движущие силы организационных изменений и особенности управления изменениями;  
2.формирование умений – умеет анализировать сопротивления персонала организационным изменениям, разрабатывать подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала в организации, формировать команду в условиях организационных изменений;  
3.формирование навыков – владеет навыками анализа процесса организационных изменений в организации, навыками описания, разработки и совершенствования программы изменений в организации, в том числе с использованием цифровых инструментов.

### 1.2. Изучаемые объекты дисциплины

- способы принятия и обоснования решений о методах развития организации в условиях неопределенности и риска;  
- модели управления организационными изменениями  
- глобальные изменения экономических систем;  
- процесс управления инновационной деятельностью на уровне фирмы

### 1.3. Входные требования

Не предусмотрены

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

| Компетенция | Индекс индикатора | Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть) | Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения | Средства оценки |
|-------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|-------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

| Компетенция | Индекс индикатора | Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)                                                                                                                                          | Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                              | Средства оценки        |
|-------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| ПК-1.1      | ИД-1ПК-1.1        | Знает сущность изменений в организации, классификацию организационных изменений, суть изменений в технологии, продукте, стратегии и структуре, в культуре организации, движущие силы организационных изменений | Знает методику разработки модели процесса; стандарты описания процессов; классические технологии описания процессов; инструменты для анализа процессов; методы совершенствования процессов; знает системы управления организациями, методы и технологию принятия управленческих решений, их обоснования и организации их реализации | Экзамен                |
| ПК-1.1      | ИД-2ПК-1.1        | Умеет разрабатывать подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала в организации, формировать команду в условиях организационных изменений                                                           | Умеет описывать процессы управления конкретной организации в моделях; определять роли линейных менеджеров и сотрудников служб в процессах управления; выбирать методы для совершенствования процесса. Умеет разрабатывать управленческие решения, участвовать в их реализации                                                       | Индивидуальное задание |
| ПК-1.1      | ИД-3ПК-1.1        | Владеет навыками описания, разработки и совершенствования программы изменений в организации, в том числе с использованием цифровых инструментов                                                                | Владеет навыками описания, разработки и совершенствования проектирования организационных структур управления организациями, методами разработки и обоснования управленческих решений, способен участвовать в разработке и реализации мероприятий по выполнению принятых решений                                                     | Индивидуальное задание |
| ПК-2.2      | ИД-1ПК-2.2        | Знает особенности управления изменениями, принципы, этапы, стратегии и технологии управления изменениями                                                                                                       | Знает методики для описания и анализа процессов управления                                                                                                                                                                                                                                                                          | Экзамен                |
| ПК-2.2      | ИД-2ПК-2.2        | Умеет анализировать сопротивление персонала                                                                                                                                                                    | Умеет анализировать процессы управления                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Индивидуальное задание |

| Компетенция | Индекс индикатора | Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)          | Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения | Средства оценки        |
|-------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|             |                   | организационным изменениям, в том числе с использованием цифровых инструментов | конкретной организации с использованием соответствующих инструментов                   |                        |
| ПК-2.2      | ИД-3ПК-2.2        | Владеет навыками анализа процесса организационных изменений в организации      | Владеет навыками анализа процессов в сфере управления                                  | Индивидуальное задание |

### 3. Объем и виды учебной работы

| Вид учебной работы                                                                         | Всего часов | Распределение по семестрам в часах |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------|
|                                                                                            |             | Номер семестра                     |
|                                                                                            |             | 7                                  |
| 1. Проведение учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) в форме: | 54          | 54                                 |
| 1.1. Контактная аудиторная работа, из них:                                                 |             |                                    |
| - лекции (Л)                                                                               | 14          | 14                                 |
| - лабораторные работы (ЛР)                                                                 |             |                                    |
| - практические занятия, семинары и (или) другие виды занятий семинарского типа (ПЗ)        | 36          | 36                                 |
| - контроль самостоятельной работы (КСР)                                                    | 4           | 4                                  |
| - контрольная работа                                                                       |             |                                    |
| 1.2. Самостоятельная работа студентов (СРС)                                                | 90          | 90                                 |
| 2. Промежуточная аттестация                                                                |             |                                    |
| Экзамен                                                                                    | 36          | 36                                 |
| Дифференцированный зачет                                                                   |             |                                    |
| Зачет                                                                                      |             |                                    |
| Курсовой проект (КП)                                                                       |             |                                    |
| Курсовая работа (КР)                                                                       |             |                                    |
| Общая трудоемкость дисциплины                                                              | 180         | 180                                |

### 4. Содержание дисциплины

| Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием | Объем аудиторных занятий по видам в часах |    |    | Объем внеаудиторных занятий по видам в часах |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------|
|                                                        | Л                                         | ЛР | ПЗ | СРС                                          |
| 7-й семестр                                            |                                           |    |    |                                              |

| Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Объем аудиторных занятий по видам в часах |    |    | Объем внеаудиторных занятий по видам в часах |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Л                                         | ЛР | ПЗ | СРС                                          |
| Сущность и классификация изменений в организации, особенности управления изменениями                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 6                                         | 0  | 14 | 20                                           |
| Тема 1. Понятие «организационных изменений» и их роль в управлении. Движущие силы организационных изменений. Внешние и внутренние причины преобразований. Тема 2. Классификация изменений. Суть изменений в технологии, продукте, стратегии и структуре, в культуре организации. Тема 3. Особенности управления изменениями. Принципы, этапы, стратегии и технологии управления изменениями. |                                           |    |    |                                              |
| Сопротивление персонала организационным изменениям и его преодоление                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4                                         | 0  | 10 | 30                                           |
| Тема 1. Сущность понятия «сопротивление изменениям» в организации и причины его возникновения. Тема 2. Подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала. Этапы управления сопротивлением.                                                                                                                                                                                            |                                           |    |    |                                              |
| Анализ и реализация организационных изменений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                                         | 0  | 12 | 40                                           |
| Тема 1. Модели анализа и реализации организационных изменений. Тема 2. Формирование эффективной команды в условиях организационных изменений. Тема 3. Разработка и реализация программы изменений, в том числе с использованием цифровых инструментов.                                                                                                                                       |                                           |    |    |                                              |
| ИТОГО по 7-му семестру                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 14                                        | 0  | 36 | 90                                           |
| ИТОГО по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 14                                        | 0  | 36 | 90                                           |

### Тематика примерных практических занятий

| № п.п. | Наименование темы практического (семинарского) занятия                                                                                                       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Анализ проводимых изменений в организации, их описание и определение вида                                                                                    |
| 2      | Выявление движущих сил организационных изменений компании                                                                                                    |
| 3      | Определение внешних и внутренних причины преобразований                                                                                                      |
| 4      | Определение принципов и стратегии проведения организационных изменений в компании                                                                            |
| 5      | Использование модели анализа изменений К. Левина в компании                                                                                                  |
| 6      | Использование модели изменений «Калейдоскоп» в практической ситуации                                                                                         |
| 7      | Выявление причин сопротивления персонала проводимым изменениям в организации. Разработка опросника персонала с использованием «Яндекс Формы» или «Анкетолог» |
| 8      | Разработка программы мероприятий по преодолению сопротивлений изменениям в организации                                                                       |

| № п.п. | Наименование темы практического (семинарского) занятия                                                                                                       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9      | Анализ программы организационных изменений компании и представление в виде презентации с использованием «Power Point» или «Яндекс Презентации» и инфографики |

## 5. Организационно-педагогические условия

### 5.1. Образовательные технологии, используемые для формирования компетенций

Проведение лекционных занятий по дисциплине основывается на активном методе обучения, при котором учащиеся не пассивные слушатели, а активные участники занятия, отвечающие на вопросы преподавателя. Вопросы преподавателя нацелены на активизацию процессов усвоения материала, а также на развитие логического мышления. Преподаватель заранее намечает список вопросов, стимулирующих ассоциативное мышление и установление связей с ранее освоенным материалом.

Практические занятия проводятся на основе реализации метода обучения действием: определяются проблемные области, формируются группы. При проведении практических занятий преследуются следующие цели: применение знаний отдельных дисциплин и креативных методов для решения проблем и принятия решений; отработка у обучающихся навыков командной работы, межличностных коммуникаций и развитие лидерских качеств; закрепление основ теоретических знаний.

При проведении учебных занятий используются интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые игры, тренинги и анализ ситуаций и имитационных моделей.

### 5.2. Методические указания для обучающихся по изучению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

## 6. Перечень учебно-методического и информационного обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Печатная учебно-методическая литература

| № п/п                         | Библиографическое описание<br>(автор, заглавие, вид издания, место, издательство,<br>год издания, количество страниц)                                                         | Количество<br>экземпляров в<br>библиотеке |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>1. Основная литература</b> |                                                                                                                                                                               |                                           |
| 1                             | Байдина Е. А. Управление изменениями : учебное пособие. Пермь : ПНИПУ, 2023. 69 с. 4,37 усл. печ. л.                                                                          | 3                                         |
| 2                             | Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов. Москва : Юрайт, 2020. 284 с. 22,01 усл. печ. л.                                                             | 11                                        |
| 3                             | Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2017. 278 с. 17,38 усл. печ. л. | 1                                         |

| <b>2. Дополнительная литература</b>                                       |                                                                                                                                                                                                    |   |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>2.1. Учебные и научные издания</b>                                     |                                                                                                                                                                                                    |   |
| 1                                                                         | Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни : пер. с англ. 4-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 354 с. 26,83 усл. печ. л. | 1 |
| 2                                                                         | Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями : учебник для вузов. Москва : Дашков и К, 2017. 303 с. 19,0 печ. л.                                                                            | 1 |
| 3                                                                         | Кожевина О. В., Салиенко Н. В. Стратегическое управление изменениями : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2022. 463 с. 29,0 усл. печ. л.                                                                   | 1 |
| 4                                                                         | Кутергин В. А. Бизнес-инжиниринг. Модельная интерпретация управления изменениями : учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. 394 с. 32,18 усл. печ. л.      | 1 |
| 5                                                                         | Резник С. Д., Черниковская М. В., Чемезов И. С. Управление изменениями : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2017. 378 с. 23,69 усл. печ. л.                                      | 3 |
| 6                                                                         | Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2017. 409 с. 31,7 усл. печ. л.                                                      | 1 |
| 7                                                                         | Управление изменениями : учебное пособие / Зайдуллина Ч. Н., Захарова Ю. Н., Иванова Т. Ю., Иванов Н. Г. Москва : КНОРУС, 2017. 349 с. 22 усл. печ. л.                                             | 2 |
| <b>2.2. Периодические издания</b>                                         |                                                                                                                                                                                                    |   |
| 1                                                                         | Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 6 : журнал. Москва : Финпресс, 2021.                                                                                                                     |   |
| <b>2.3. Нормативно-технические издания</b>                                |                                                                                                                                                                                                    |   |
|                                                                           | Не используется                                                                                                                                                                                    |   |
| <b>3. Методические указания для студентов по освоению дисциплины</b>      |                                                                                                                                                                                                    |   |
|                                                                           | Не используется                                                                                                                                                                                    |   |
| <b>4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента</b> |                                                                                                                                                                                                    |   |
|                                                                           | Не используется                                                                                                                                                                                    |   |

## 6.2. Электронная учебно-методическая литература

| Вид литературы            | Наименование разработки                                                                         | Ссылка на информационный ресурс                                                                                   | Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ) |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Дополнительная литература | Трунова С. Н. Управление изменениями : учебное пособие. Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2018. 119 с. | <a href="https://elib.pstu.ru/Record/lanRU-LAN-BOOK-157820">https://elib.pstu.ru/Record/lanRU-LAN-BOOK-157820</a> | сеть Интернет; авторизованный доступ                                            |

| Вид литературы            | Наименование разработки                                                                                                                                                                          | Ссылка на информационный ресурс                                                                                                   | Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ) |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Дополнительная литература | Управление изменениями: Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе.../сост.: Р. А. Хуснутдинов, Т. С. Мещерякова, Д. А. Земскова. - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/eipd-reader?publicationId=76394">http://www.iprbookshop.ru/eipd-reader?publicationId=76394</a> | сеть Интернет; авторизованный доступ                                            |

### **6.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

| Вид ПО               | Наименование ПО                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------|
| Операционные системы | Windows 10 (подп. Azure Dev Tools for Teaching)   |
| Офисные приложения.  | Microsoft Office Professional 2007. лиц. 42661567 |

### **6.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

| Наименование                                                                                | Ссылка на информационный ресурс                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Научная библиотека Пермского национального исследовательского политехнического университета | <a href="https://elib.pstu.ru/">https://elib.pstu.ru/</a>           |
| Образовательная платформа Юрайт                                                             | <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>                   |
| Электронно-библиотечная система Лань                                                        | <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>         |
| Электронно-библиотечная система IPRsmart                                                    | <a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> |
| Информационные ресурсы Сети КонсультантПлюс                                                 | локальная сеть                                                      |

## **7. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине**

| Вид занятий          | Наименование необходимого основного оборудования и технических средств обучения | Количество единиц |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Лекция               | Презентационный комплекс: экран, проектор, компьютер                            | 1                 |
| Практическое занятие | Презентационный комплекс: экран, проектор, компьютер                            | 1                 |

## **8. Фонд оценочных средств дисциплины**

|                              |
|------------------------------|
| Описан в отдельном документе |
|------------------------------|

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«Пермский национальный исследовательский политехнический  
университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**«Управление изменениями»**

***Приложение к рабочей программе дисциплины***

|                                                                |                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Направление подготовки:</b>                                 | 38.03.02 Менеджмент                                         |
| <b>Направленность (профиль)<br/>образовательной программы:</b> | Маркетинг и инновации<br>Управление человеческими ресурсами |
| <b>Квалификация выпускника:</b>                                | Бакалавр                                                    |
| <b>Выпускающая кафедра:</b>                                    | Менеджмент и маркетинг                                      |
| <b>Форма обучения:</b>                                         | Очная                                                       |
| <b>Форма промежуточной<br/>аттестации</b>                      | Экзамен                                                     |

Пермь 2024 г.

**Фонд оценочных средств** для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине является частью (приложением) к рабочей программе дисциплины. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине разработан в соответствии с общей частью фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации основной образовательной программы, которая устанавливает систему оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине устанавливает формы и процедуры текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

## **1. Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине, объекты оценивания и виды контроля**

Согласно РПД освоение учебного материала дисциплины запланировано в течение одного семестра (7-го семестра учебного плана) и разбито на 3 модуля. В каждой теме предусмотрены аудиторские лекционные и практические занятия, а также самостоятельная работа студентов. В рамках освоения учебного материала дисциплины формируются компоненты компетенций *знать, уметь, владеть*, указанные в РПД, которые выступают в качестве контролируемых результатов обучения по дисциплине (табл. 1.1).

Контроль уровня усвоенных знаний, освоенных умений и приобретенных владений осуществляется в рамках текущего, рубежного и промежуточного контроля при изучении теоретического материала, выполнении практических заданий и экзамена. Виды контроля сведены в таблицу 1.1.

Таблица 1.1. Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине

| Контролируемые результаты освоения дисциплины (ЗУВы)                                                                                                                                                                      | Вид контроля |          |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|-------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                           | Текущий      | Рубежный | Промежуточная аттестация<br>Экзамен |
| <b>Усвоенные знания</b>                                                                                                                                                                                                   |              |          |                                     |
| <b>3.1 Знает</b> сущность изменений в организации, классификацию организационных изменений, суть изменений в технологии, продукте, стратегии и структуре, в культуре организации, движущие силы организационных изменений |              | КР       | ТВ                                  |
| <b>3.2 Знает</b> особенности управления изменениями, принципы, этапы, стратегии и технологии управления изменениями                                                                                                       |              | КР       | ТВ                                  |
| <b>Освоенные умения</b>                                                                                                                                                                                                   |              |          |                                     |
| <b>У.1 Умеет</b> разрабатывать подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала в организации, формировать команду в условиях организационных изменений                                                           | ПЗ           | КР       | ИЗ                                  |
| <b>У.2 Умеет</b> анализировать сопротивления персонала организационным изменениям, в том числе с использованием цифровых инструментов                                                                                     | ПЗ           |          | ИЗ                                  |
| <b>Приобретенные владения</b>                                                                                                                                                                                             |              |          |                                     |
| <b>В. 1 Владеет</b> навыками описания, разработки и совершенствования программы изменений                                                                                                                                 | ПЗ           | КР       | ИЗ                                  |

|                                                                                       |    |  |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|--|----|
| в организации, в том числе с использованием цифровых инструментов                     |    |  |    |
| <b>В. 2 Владеет</b> навыками анализа процесса организационных изменений в организации | ПЗ |  | ИЗ |

КР – контрольная работа;  
ПЗ – практическое задание;  
ТВ – теоретический вопрос;  
ИЗ – индивидуальное задание.

Итоговой оценкой достижения результатов обучения по дисциплине является промежуточная аттестация в виде экзамена, проводимая с учетом результатов текущего и рубежного контроля.

## **2. Виды контроля, типовые контрольные задания и шкалы оценивания результатов обучения**

Текущий контроль успеваемости имеет целью обеспечение максимальной эффективности учебного процесса, управление процессом формирования заданных компетенций обучаемых, повышение мотивации к учебе и предусматривает оценивание хода освоения дисциплины. В соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в ПНИПУ предусмотрены следующие виды и периодичность текущего контроля успеваемости обучающихся:

- входной контроль, проверка исходного уровня подготовленности обучаемого и его соответствия предъявляемым требованиям для изучения данной дисциплины;
- текущий контроль усвоения материала (уровня освоения компонента «знать» заданных компетенций) на каждом групповом занятии и контроль посещаемости лекционных занятий;
- промежуточный и рубежный контроль освоения обучаемыми отдельных компонентов «знать», «уметь» заданных компетенций путем компьютерного или бланчного тестирования, контрольных опросов, контрольных работ (индивидуальных домашних заданий), рефератов, эссе и т.д.

Рубежный контроль по дисциплине проводится на следующей неделе после прохождения темы дисциплины, а промежуточный – во время каждого контрольного мероприятия внутри тем дисциплины;

- межсессионная аттестация, единовременное подведение итогов текущей успеваемости не менее одного раза в семестр по всем дисциплинам для каждого направления подготовки (специальности), курса, группы;
- контроль остаточных знаний.

### **2.1. Текущий контроль усвоения материала**

Текущий контроль умений и владений для усвоения материала осуществляется в форме практических заданий.

Типовые практические задания:

1. Выделить, описать и определить причины сопротивления изменениям в организации.
2. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений К. Левина.
3. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений EASIER («Шесть шагов»).

Типовые шкала и критерии оценки результатов защиты практических заданий приведены в общей части ФОС образовательной программы.

### **2.2. Рубежный контроль**

Рубежный контроль для комплексного оценивания усвоенных знаний и усвоенных умений и владений (табл. 1.1) проводится в форме контрольных работ.

### **2.2.1. Контрольные работы**

Задания контрольных работ являются комплексными, охватывают различные темы дисциплины.

#### **Типовые задания контрольных работ:**

1. Описать сущность изменений в организации и их классификацию.
2. Охарактеризовать движущие силы организации и привести пример.
3. Описать особенности управления изменениями: принципы, этапы, стратегии.
4. Охарактеризовать технологии управления изменениями.
5. Определить причины сопротивления изменениям в описанной ситуации компании.
6. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений «7S».

Все учебно-методические материалы для изучения дисциплины (в т.ч. задания для контрольных работ) размещены на учебном портале ПНИПУ <http://do.pstu.ru/> и доступны студентам кафедры после регистрации.

Типовые шкала и критерии оценки результатов защиты контрольных работ приведены в общей части ФОС образовательной программы.

### **2.3. Промежуточная аттестация**

Допуск к промежуточной аттестации осуществляется по результатам текущего и рубежного контроля. Условиями допуска являются успешная сдача всех контрольных работ, практических заданий и положительная интегральная оценка по результатам текущего и рубежного контроля.

Промежуточная аттестация, согласно РПД, проводится в виде экзамена по дисциплине устно по билетам. Билет содержит теоретические вопросы (ТВ) для проверки усвоенных знаний и индивидуальные задания для проверки приобретенных умений и владений. Оценка уровня приобретенных умений и владений может быть проведена по результатам текущего и рубежного контроля (выполнения практических заданий и контрольных работ).

Билет формируется таким образом, чтобы в него попали вопросы и задания, контролируемые уровень сформированности всех заявленных компетенций. Форма билета представлена в общей части ФОС образовательной программы.

#### **2.3.1. Типовые вопросы и задания для экзамена по дисциплине**

##### **Типовые вопросы для контроля усвоенных знаний:**

1. Раскрыть классификацию различных видов изменений в организации, отразить сущность технологических и продуктовых инноваций.
2. Описать принципы и этапы проведения организационных изменений.
3. Охарактеризовать движущие силы изменений в компании.

##### **Типовые вопросы и индивидуальные задания для контроля освоенных умений:**

1. Описать виды сопротивления изменениям в организации. Выявление причин сопротивления персонала организации изменениям с использованием цифровых технологий.
2. Участие и вовлеченность как подход к преодолению сопротивления персонала изменениям в организации
3. Переговоры и соглашения как подход к преодолению сопротивления персонала изменениям в организации

##### **Типовые вопросы и индивидуальные задания для контроля освоенных владений:**

1. Провести анализ процесса изменений в организации по модели изменений ADKAR с использованием цифровых инструментов.
2. Определить показатели для системы мониторинга процесса изменения в организации.
3. Описать характеристики программы изменений в организации.
4. Провести анализ подхода, используемого для получения поддержки и уменьшения сопротивлениям в организации.

Полный список вопросов для экзамена размещен на учебном портале ПНИПУ <http://do.pstu.ru/> и доступен студентам кафедры после регистрации. Фонд индивидуальных заданий экзамена для контроля освоенных умений и приобретенных владений хранится на выпускающей кафедре.

### **2.3.2. Шкалы оценивания результатов обучения на экзамене**

Оценка результатов обучения по дисциплине в форме уровня сформированности компонентов *знать, уметь, владеть* заявленных компетенций проводится по 4-х балльной шкале оценивания путем выборочного контроля во время экзамена.

Типовые шкала и критерии оценки результатов обучения на экзамене для компонентов *знать, уметь и владеть* приведены в общей части ФОС образовательной программы.

## **3. Критерии оценивания уровня сформированности компонентов и компетенций**

### **3.1. Оценка уровня сформированности компонентов компетенций**

При оценке уровня сформированности компетенций в рамках выборочного контроля на экзамене считается, что *полученная оценка за компонент проверяемой в билете компетенции обобщается на соответствующий компонент всех компетенций, формируемых в рамках данной учебной дисциплины.*

Типовые критерии и шкалы оценивания уровня сформированности компонентов компетенций приведены в общей части ФОС образовательной программы.

### **3.2. Оценка уровня сформированности компетенций**

Общая оценка уровня сформированности всех компетенций проводится путем агрегирования оценок, полученных студентом за каждый компонент формируемых компетенций, с учетом результатов текущего и рубежного контроля в виде интегральной оценки по 4-х балльной шкале. Все результаты контроля заносятся в оценочный лист и заполняются преподавателем по итогам промежуточной аттестации.

Форма оценочного листа и требования к его заполнению приведены в общей части ФОС образовательной программы.

При формировании итоговой оценки промежуточной аттестации в виде экзамена используются типовые критерии, приведенные в общей части ФОС образовательной программы.