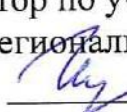


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Косогорова Людмила Алексеевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 07.09.2022 11:31:47
Уникальный программный ключ:
4a47ce4135cc0671229e80c031ce72a914b0b6b4



**Частное образовательное учреждение высшего образования
«ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, БИЗНЕСА И ТЕХНОЛОГИЙ»**

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе и
региональному развитию
 Шульман М.Г.
«31» августа 2022 г.

Рабочая программа учебной дисциплины

Управление изменениями

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки:

Управление проектами

Квалификация (степень) выпускника:

Магистр

Форма обучения:

Очная, очно-заочная, заочная

Составитель программы:
Левинзон В.С., к.т.н., доц., зав. каф. «Менеджмент»

Калуга
2022

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. Аннотация к дисциплине..... | 3 |
| 2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы..... | 4 |
| 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся..... | 5 |
| 3.1 Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах)..... | 5 |
| 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий..... | 5 |
| 4.1 Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)..... | 5 |
| 4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам для очной формы обучения (для очно – заочной и заочной формы обучения- в соответствии с п.4.1)..... | 8 |
| 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине..... | 12 |
| 6. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Основы предпринимательского дела»..... | 14 |
| 6.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания..... | 14 |
| 6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы..... | 15 |
| 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы..... | 17 |
| 6.3.1. Примерные тестовые задания для текущего контроля..... | 17 |
| 6.3.1.1. Примерная тематика реферативных обзоров..... | 17 |
| 6.3.1.2. Примерные тестовые задания..... | 17 |
| 6.3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся..... | 22 |
| 6.3.2.1. Типовые вопросы к экзамену..... | 22 |
| 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций..... | 23 |
| 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины..... | 24 |
| 8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины..... | 25 |
| 9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине..... | 29 |
| 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы..... | 29 |
| 10.1. Лицензионное программное обеспечение..... | 30 |
| 10.2. Электронно-библиотечная система..... | 30 |
| 10.3. Современные профессиональные базы данных..... | 30 |
| 10.4. Информационные справочные системы..... | 30 |
| 11. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья..... | 31 |
| 11. Лист регистрации изменений..... | 32 |

1. Аннотация к дисциплине

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и уровню высшего образования магистр, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. №952.

Рабочая программа содержит обязательные для изучения темы по дисциплине «Управление изменениями». Дисциплина дает целостное представление о теории и практике управления изменениями в организации, способах вовлечения членов организации в процесс изменений; этапах и методах процесса управления изменениями; методах оценки результативности организационных изменений.

Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, уровень магистратура.

Дисциплина изучается на 1 курсе, в 1 семестре для очной, очно-заочной и заочной формы обучения, форма контроля - экзамен.

Цель изучения дисциплины: подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями и умениями, способного применять компетенции в сфере управление изменениями в организации.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомить студентов с основными теоретическими и методическими положениями управления изменениями в организации;
- обучить их методам диагностики управленческих проблем организации, способам вовлечения её членов в процессы организационных изменений;
- сформировать навыки анализа деятельности организации на основе оценки эффективного распределения и исполнения общих и специальных функций управления;
- развить навыки формулирования и решения задач, возникающих в ходе управления изменениями;
- сформировать навыки организации деятельности рабочих групп, применения методов активизации творческого мышления, проведения экспертизы нововведений;
- обучить методам профессиональной оценки альтернативных вариантов решений, совместного поиска и выбора оптимального из них в зависимости от конкретных управленческих ситуаций, условий и возможностей современных организаций;
- развить у студентов навыки самостоятельной аналитической, проектной, научно-исследовательской и консультационной деятельности;
- освоить технологии разработки и обоснования междисциплинарных учебно-исследовательских проектов в области управления изменениями в сфере организационного управления.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

- ОПК-3. Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;
- ПК-3. Способность к разработке регламентов деятельности подразделения по управлению рисками отдельных работников, формирование оперативного и тактического плана

работ подразделения

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

- Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций, предусмотренных ФГОС ВО по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и уровню высшего образования магистр, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. №952 и на основе профессиональных стандартов «Специалист по управлению рисками», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 августа 2018 г. N 544н и «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 июля 2020 года N 431н, соотнесенных с федеральным государственным образовательным стандартом по указанному направлению подготовки.

| Код компетенции | Результаты освоения ОПОП (содержание компетенций) | Индикаторы достижения компетенций | Формы образовательной деятельности, способствующие формированию и развитию компетенции |
|-----------------|--|---|--|
| ОПК-3 | Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды; | <p>ОПК-3.1. Реализует обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости</p> <p>ОПК-3.2. Анализирует управленческие решения по критериям их операционной и организационной эффективности, социальной значимости</p> <p>ОПК-3.3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p> | <p><u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u></p> |
| ПК-3 | Способен к разработке регламентов деятельности подразделения по управлению рисками отдельных работников, формирование оперативного и тактического плана работ подразделения | <p>ПК3.1 Способен разработать регламенты деятельности подразделения по управлению рисками.</p> <p>ПК.3.2 Обладает навыками формирования оперативного и тактического плана работ подразделения</p> <p>ПК3.3 Разрабатывает регламенты деятельности подразделения по управлению</p> | <p><u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u></p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | рисками отдельных работников, формирует оперативный и тактический план работ подразделения | |
|--|--|--|--|

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

3.1 Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

| Объем дисциплины | Всего часов | | |
|--|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| | очная форма обучения | очно-заочная форма обучения | заочная форма обучения |
| Общая трудоемкость дисциплины | 108 | | |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего) | 54 | 34 | 10 |
| Аудиторная работа (всего): | 54 | 34 | 10 |
| в том числе: | | | |
| Лекции | | 14 | - |
| семинары, практические занятия | 54 | 20 | 10 |
| лабораторные работы | | | |
| Внеаудиторная работа (всего): | 54 | 74 | 98 |
| в том числе: | | | |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего) | 54 | 74 | 89 |
| Вид промежуточной аттестации обучающегося - экзамен | | | 9 |

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

для очной формы обучения

| №п/п | Разделы и темы дисциплины | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам) |
|------|---------------------------|---------|--|---------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|---|
| | | | Всего | Из них аудиторные занятия | Самостоятельная работа | Контрольная работа | Курсовая работа | |
| | | | | | | | | |

| | | | | Лекции | Практикум. Лаборатор | Практическ. занятия / семинары | | | | | |
|---|--|---|------------|--------|----------------------|--------------------------------|--|-----------|--|--|--------------|
| 1 | Введение. Структура системы управления изменениями в организации. | 1 | 16 | | | 8 | | 8 | | | Опрос |
| 2 | Объекты организационных изменений. | 1 | 16 | | | 8 | | 8 | | | Коллоквиум |
| 3 | Проведение изменений с участием консультантов. | 1 | 16 | | | 8 | | 8 | | | Опрос |
| 4 | Организационная диагностика в управлении изменениями. | 1 | 16 | | | 8 | | 8 | | | Коллоквиум |
| 5 | Формирование плана нововведений. | 1 | 16 | | | 8 | | 8 | | | Опрос |
| 6 | Организация и проведение внедренческих мероприятий. Преодоление локального сопротивления изменениям. | 1 | 16 | | | 8 | | 8 | | | Тестирование |
| 7 | Особенности организации нововведений в органах государственного и муниципального управления. | 1 | 12 | | | 6 | | 6 | | | Коллоквиум |
| | ИТОГО | | 108 | | | 54 | | 54 | | | |

для очно-заочной формы обучения

| №п/п | Разделы и темы дисциплины | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам) |
|------|---------------------------|---------|--|---------------------------|------------------------|--------------------|---|
| | | | Всего | Из них аудиторные занятия | Самостоятельная работа | Контрольная работа | |
| | | | | | | | |

| | | | | Лекции | Практикум. Лаборатор | Практическ. занятия /семинары | | | | |
|---|--|---|------------|-----------|----------------------|-------------------------------|--|-----------|--|--------------|
| 1 | Введение. Структура системы управления изменениями в организации. | 1 | 14 | 2 | | 2 | | 10 | | Опрос |
| 2 | Объекты организационных изменений. | 1 | 15 | 2 | | 3 | | 10 | | Коллоквиум |
| 3 | Проведение изменений с участием консультантов. | 1 | 15 | 2 | | 3 | | 10 | | Опрос |
| 4 | Организационная диагностика в управлении изменениями. | 1 | 15 | 2 | | 3 | | 10 | | Коллоквиум |
| 5 | Формирование плана нововведений. | 1 | 15 | 2 | | 3 | | 10 | | Опрос |
| 6 | Организация и проведение внедренческих мероприятий. Преодоление локального сопротивления изменениям. | 1 | 17 | 2 | | 3 | | 12 | | Тестирование |
| 7 | Особенности организации нововведений в органах государственного и муниципального управления. | 1 | 17 | 2 | | 3 | | 12 | | Коллоквиум |
| | ИТОГО | | 108 | 14 | | 20 | | 74 | | |

для заочной формы обучения

| №п/п | Разделы и темы дисциплины | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам) |
|------|---------------------------|---------|--|---------------------------|------------------------|--------------------|---|
| | | | Всего | Из них аудиторные занятия | Самостоятельная работа | Контрольная работа | |

| | | | | Лекции | Практикум. Лаборатор | Практическ. занятия /семинары | | | | |
|---|--|---|------------|--------|----------------------|-------------------------------|-----------|--|--|--------------|
| 1 | Введение. Структура системы управления изменениями в организации. | 1 | 13 | | | 1 | 12 | | | Опрос |
| 2 | Объекты организационных изменений. | 1 | 13 | | | 1 | 12 | | | Коллоквиум |
| 3 | Проведение изменений с участием консультантов. | 1 | 13 | | | 1 | 12 | | | Опрос |
| 4 | Организационная диагностика в управлении изменениями. | 1 | 13 | | | 1 | 12 | | | Коллоквиум |
| 5 | Формирование плана нововведений. | 1 | 15 | | | 2 | 13 | | | Опрос |
| 6 | Организация и проведение внедренческих мероприятий. Преодоление локального сопротивления изменениям. | 1 | 16 | | | 2 | 14 | | | Тестирование |
| 7 | Особенности организации нововведений в органах государственного и муниципального управления. | 1 | 16 | | | 2 | 14 | | | Коллоквиум |
| | Экзамен | | 9 | | | | | | | 9 (экзамен) |
| | ИТОГО | | 108 | | | 10 | 89 | | | 9 |

4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам для очной формы обучения (для очно – заочной и заочной формы обучения- в соответствии с п.4.1)

Тема 1. Введение. Структура системы управления изменениями в организации

Лекция 1. Введение. Структура системы управления изменениями в организации

Предмет, задачи и источники изучения курса. Понятие изменения. Управление процессом изменений. Общие принципы управления изменениями (управляемость процесса изменений, актуальность нововведений, системность нововведений). Технологические принципы управления изменениями (согласованность процесса

изменений с процессом исполнения основных функций организации; сложность структуры процесса изменений, затрагивающего различные компоненты деятельности; внутренняя согласованность процесса подготовки и реализации нововведений; прямая пропорциональность результативности нововведений заинтересованности и участию руководящего звена учреждения в процессе изменений; обязательное методическое обеспечение процесса изменений).

Организационные изменения. Изменения в целях и задачах деятельности. Изменения в основной структуре. Изменения в применяемой технологии. Изменения в управленческих структурах и процессах. Изменения в организационной культуре. Изменения в персонале. Изменения в эффективности деятельности организации.

Виды изменений (радикальные, реактивные, проактивные). Незапланированные изменения. Эволюционные, естественные перемены. Реактивные или приспособительные изменения. Планируемые изменения. Активные изменения. Определение масштабов, времени и темпа осуществления изменений. Преимущества и недостатки навязанных изменений. Изменения с участием. Уровни и формы участия, партисипативные технологии.

Субъекты изменений. Поддержка инициативных лиц и групп (агентов по изменениям). Целевые и рабочие группы. Привлечение внешних консультантов.

Практическое занятие 1. Введение. Структура системы управления изменениями в организации.

Тема 2. Объекты организационных изменений

Лекция 2. Объекты организационных изменений

Понятие и виды объектов организационных изменений. Организация как система. Свойства организации (как общественный инструмент, как человеческая общность, как безличная структура). Признаки организации (цели, иерархия, управление). Организационный порядок. Интеграция управления. Основное противоречие развития организации как системы. Организационные дисфункции: понятие, виды, причины.

Дисфункции организационной структуры («господство структуры над функцией», автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, бюрократия). Дисфункции организационных отношений (конфликт, неуправляемость, бессубъектность, преобладание личных отношений над служебными, рассеивание целей, клика).

Дисфункции управленческих решений (маятниковые решения, дублирование или игнорирование организационного порядка, разрыв между решениями и их реализацией, стагнация, подавление развития функционированием, демотивирующий стиль руководства, инверсионные решения). Личностные профили управленческих решений.

Дисфункции в управлении персоналом. Неадекватная профессионально-квалификационная структура организации. Влияние функций управления персоналом на обеспечение организационной стратегии.

Практическое занятие 2. Объекты организационных изменений

Тема 3. Проведение изменений с участием консультантов

Лекция 3. Проведение изменений с участием консультантов

Управленческое консультирование: понятие и характерные черты. Причины использования консультантов и типы решаемых ими задач. Развитие управленческого консультирования и его современные возможности. Формирование профессионального сообщества консультантов по управлению и организационному развитию в России. Виды консультирования. Специалисты и универсалы. Внутренние и внешние консультанты.

Поиск и выбор консультационной фирмы (источники информации, процесс, критерии выбора). Преимущества иностранных и отечественных консультационных фирм. Оплата консультационных услуг.

Консультант-клиентские отношения. Определение заказчика и клиента консультирования. Основные принципы консультирования (принцип новизны, “производство” информации, лидерский стиль, развитие организации через развитие её персонала, “клинический” подход к информации, “золотое правило” консультирования).

Модель процесса управленческого консультирования: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение. Договор возмездного оказания консультационных услуг. Техническое задание на оказание консультационных услуг: назначение и структура. Отчёт о результатах консультирования: основные параметры и примерная структура.

Практическое занятие 3. Проведение изменений с участием консультантов

Тема 4. Организационная диагностика в управлении изменениями

Лекция 4. Организационная диагностика в управлении изменениями

Цель и задачи организационной диагностики. Выявление проблем. Метод группового выделения ошибок. Анализ и оценка признаков ориентации организации (инновационность и инициативность персонала; сосредоточенность работников на решении внутриорганизационных проблем; иерархичность и уважение к власти; ориентация на стратегическое развитие; ориентация на мотивационные механизмы управления и др.). Метод «метафора». Метод «крестовина». Работа со схемой «жизненного цикла».

Анализ документов и управленческих решений. Инновационные и стандартные решения. Детерминированные и инициативные решения. Диагностическое интервью. Позиционные группы в организации. Методы выявления позиционных групп. Позиционный анализ. Социометрия. Экспресс-диагностика в условиях кризисных ситуаций и применение метода номинальных групп. Наблюдение. Виды наблюдений и их возможности.

Проблемное поле организации и его анализ. Типология проблем организации. Встроенные, социокультурные и ситуативные проблемы. Типы формулировок проблем. “Назывные” формулировки проблем, причинно-следственные формулировки проблем, антитезные формулировки проблем. Структуризация проблемного поля. Корневые проблемы и проблемы-следствия. Вызывающие и обостряющие проблемы. Методики выявления корневых проблем. Матрица проблем. Метод построения графов.

Обработка информации и подготовка аналитической записки о результатах организационной диагностики.

Практическое занятие 4. Организационная диагностика в управлении изменениями

Тема 5. Формирование плана нововведений

Лекция 5. Формирование плана нововведений

Экспертная работа по подготовке проектов нововведений. Организация аналитических семинаров. Специальные методы решения управленческих задач. Коммуникативный эффект. Производственное совещание: потенциал, цели, виды, правила организации и типичные ошибки. Тестирование. Имитационные игры. Тренинги. Групповая работа в поиске решения проблем. Методы активизации творческого мышления. Метод мозговой атаки. Метод синектики. Метод морфологического анализа. Метод фокальных объектов. Метод сценариев. Метод контрольных вопросов.

Внешняя среда и адаптация системы. SWOT-анализ (сила, слабости, возможности, угрозы). Формирование миссии организации. Система целей. Основные цели организации. Цели в различных функциональных областях. Определение политики в отношении связанных групп. Определение базисной стратегии. Факторы разработки стратегии (действующая стратегия организации, эталонные стратегии лидеров, результаты SWOT-анализа, философия развития организации).

Перепроектирование организационной структуры. Изменение функциональной схемы и штатного расписания. Матрицы фактического и оптимизированного распределения функциональных обязанностей.

Совершенствование подсистемы управления персоналом. Работа по комплектованию штатов организации (планирование численности персонала; подбор персонала в различных ситуациях на рынке труда: благоприятной, уравновешенной, напряжённой и выбор методов подбора в зависимости от ситуации на рынке труда и затрат ресурсов; роль процессного подхода, инструментализации и формализации процедур отбора персонала; управление адаптацией вновь принятого персонала). Карьера работников как объект управления. Разработка модели эффективного стимулирования труда персонала. Оценка и профессиональное развитие персонала: типичные ошибки выбора видов и методов оценки и обучения, пути повышения эффективности.

Практическое занятие 5. Формирование плана нововведений

Тема 6. Организация и проведение внедренческих мероприятий

Лекция 6. Организация и проведение внедренческих мероприятий

Организация рабочих групп по реализации изменений. Профильный анализ организации. Реализация плана оперативных мероприятий. Метод “узкой базы”. Реализация показательных проектов. Разукрупнение и детализация проектов.

Отслеживание динамики внедренческих процессов. Планирование и контроль за внедрением. Тактические приёмы внесения изменений в методы работы.

Сопrotивление изменениям, их причины и формы. Поддержка изменений. Методы руководства и содействия изменениям. Обеспечение изменений по К. Левину.

«Золотое правило» организационных изменений. Формирование моноцелевого сообщества в организации. Эффект множителя. Инновационная кадровая политика. Обучение и повышение квалификации. Организация каналов обратной связи.

Практическое занятие 6. Организация и проведение внедренческих мероприятий

Тема 7. Особенности организации инноваций в органах государственного и муниципального управления

Лекция 7. Особенности организации инноваций в органах государственного и муниципального управления

Значение управления изменениями в административной деятельности органов государственного и муниципального управления. Проблемы в распространении нововведений в данной сфере и их причины.

Субъекты организации управленческих нововведений в административной деятельности. Условия эффективного исполнения функции по управлению изменениями специальным органом. Статус и полномочия комиссии по управлению изменениями.

Объекты инноваций в деятельности органов государственного и муниципального управления: цели, задачи, структура, технология, персонал.

Методы управления изменениями (диагностика инновационного климата, интенсификация инновационного процесса). Средства сбора и анализа эмпирической информации (анализ документов, наблюдение, опрос, эксперимент). Социальный эксперимент (структура, принципы выбора экспериментального и контрольного объектов). Общие правила применения инновационного эксперимента.

Содержание процесса организации управленческих изменений (формирование организационной среды внедрения, методическое обеспечение нововведения, мониторинг инновационного процесса).

Практическое занятие 7. Особенности организации инноваций в органах государственного и муниципального управления.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа обучающихся при изучении курса «Управление изменениями» предполагает, в первую очередь, работу с основной и дополнительной литературой. Результатами этой работы становятся выступления на практических занятиях, участие в обсуждении.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей обучающихся. Время и место самостоятельной работы выбираются обучающимися по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения рабочей программы дисциплины «Управление изменениями», которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебников, указанных в разделе 7 указанной программы. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

| Наименование темы | Дополнение: вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельно й работы | Учебно-методическое обеспечение | Форма контроля |
|--|--|--|--|----------------|
| Введение. Структура системы управления изменениями в организации. | Управление процессом изменений. Общие принципы управления изменениями. Технологические принципы управления изменениями. Организационные изменения. Виды изменений. Субъекты изменений. | Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации. | Литература к теме, работа с интернет источниками | Опрос |
| Объекты организационных изменений. | Понятие и виды объектов организационных изменений. Организация как система. Свойства организации. Дисфункции организационной структуры, управленческих решений. Личностные профили управленческих решений. | Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации | Литература к теме, работа с интернет источниками | Коллоквиум |
| Проведение изменений с участием консультантов. | Управленческое консультирование. Поиск и выбор консультационной | Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка | Литература к теме, работа с интернет источниками | Опрос |

| | | | | |
|--|--|---|--|------------|
| | фирмы. Консультант-клиентские отношения. Модель процесса управленческого консультирования. | доклада-презентации. | | |
| Организационная диагностика в управлении изменениями. | Цель и задачи организационной диагностики. Работа со схемой «жизненного цикла». Анализ документов и управленческих решений. Проблемное поле организации и его анализ. Типология проблем организации. | Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации. | Литература к теме, работа с интернет источниками | Коллоквиум |
| Формирование плана нововведений. | Экспертная работа по подготовке проектов нововведений. Специальные методы решения управленческих задач. Внешняя среда и адаптация системы. Перепроектирование организационной структуры. Карьера работников как объект управления. | Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации. | Литература к теме, работа с интернет источниками | Опрос |
| Организация и проведение внедренческих мероприятий. Преодоление локального сопротивления изменениям. | Организация рабочих групп по реализации изменений. Профильный анализ организации. Планирование и контроль за внедрением. Инновационная кадровая политика. Организация каналов обратной связи. | Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации. | Литература к теме, работа с интернет источниками | Коллоквиум |
| Особенности организации нововведений в органах государственного и муниципального управления. | Проблемы в распространении нововведений в данной сфере и их причины. Субъекты организации управленческих нововведений в административной деятельности. Объекты инноваций. Методы управления изменениями. Средства сбора и анализа эмпирической информации. Содержание процесса организации | Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации. | Литература к теме, работа с интернет источниками | Опрос |

| | | | | |
|--|---------------------------|--|--|--|
| | управленческих изменений. | | | |
|--|---------------------------|--|--|--|

6. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление изменениями»

6.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

| № п/п | Наименование оценочного средства | Краткая характеристика оценочного средства | Шкала и критерии оценки, балл | Критерии оценивания компетенции |
|-------|----------------------------------|--|--|---------------------------------|
| 1. | Опрос | Сбор первичной информации по выяснению уровня усвоения пройденного материала | «Зачтено» - если обучающийся демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Также оценка «зачтено» ставится, если обучающимся допущены незначительные неточности в ответах, которые он исправляет путем наводящих вопросов со стороны преподавателя. «Не зачтено» - имеются существенные пробелы в знании основного материала по разделу, а также допущены принципиальные ошибки при изложении материала. | ОПК-3, ПК-3 |
| 2 | Доклад-презентация | Публичное выступление по представлению полученных результатов в программе Microsoft PowerPoint | «5» – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; «4» – некорректное оформление презентации, грамотное использование | ОПК-3, ПК-3 |

| | | | | |
|---|--------------|---|---|----------------|
| | | | <p>терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии;</p> <p>«3» – отсутствие презентации, докладчик испытывал затруднения при выступлении и ответе на вопросы в ходе дискуссии;</p> <p>«2» - докладчик не раскрыл тему</p> | |
| 3 | Коллоквиум | <p>Беседа преподавателя с учащимися на определенную тему из учебной программы</p> | <p>«Зачтено» - если обучающийся демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Также оценка «зачтено» ставится, если обучающимся допущены незначительные неточности в ответах, которые он исправляет путем наводящих вопросов со стороны преподавателя.</p> <p>«Не зачтено» - имеются существенные пробелы в знании основного материала по разделу, а также допущены принципиальные ошибки при изложении материала.</p> | ОПК-3, ПК-3 |
| 4 | Тестирование | <p>Тестирование можно проводить в форме:</p> <ul style="list-style-type: none"> • компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности; • письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а студент на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов | <p>«отлично» - процент правильных ответов 80-100%;</p> <p>«хорошо» - процент правильных ответов 65-79,9%;</p> <p>«удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64,9%;</p> <p>«неудовлетворительно» - процент правильных ответов менее 50%.</p> | ОПК-3, ПК-3 |

6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

| | Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций | Процедура оценивания | Шкала и критерии оценки, балл |
|--|--|---|---|
| | Экзамен – ОПК-3, ПК-3 | <p>Правильность ответов на все вопросы (верное, четкое и достаточно глубокое изложение идей, понятий, фактов и т.д.);</p> <p>Сочетание полноты и лаконичности ответа;</p> <p>Наличие практических навыков по дисциплине (решение задач или заданий);</p> <p>Ориентирование в учебной, научной и специальной литературе;</p> <p>Логика и аргументированность изложения;</p> <p>Грамотное комментирование, приведение примеров, аналогий;</p> <p>Культура ответа.</p> | <p>оценка «отлично» - обучающийся должен дать полные, исчерпывающие ответы на вопросы экзаменационного билета, в частности, ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений, правильное решение практического задания. Оценка «отлично» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком;</p> <p>оценка «хорошо» - обучающийся должен дать полные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Допускаются неточности при ответе, которые все же не влияют на правильность ответа. Ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений. Оценка «хорошо» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком, однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые все же не искажают сути соответствующего ответа;</p> <p>оценка «удовлетворительно» - обучающийся должен в целом дать ответы на вопросы, предложенные в экзаменационном билете, ориентироваться в системе дисциплины «Основы проектирования организационной структуры проекта », знать основные категории предмета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что материал в основном изложен грамотным языком;</p> <p>оценка «неудовлетворительно» предполагает, что обучающимся либо не дан ответ на вопрос билета, либо обучающийся не знает основных категорий, не может определить предмет дисциплины.</p> |
| | Тестирование (на экзамене) – ОПК-3, ПК-3 | <p>Полнота знаний теоретического контролируемого материала.</p> <p>Количество правильных ответов.</p> | <p>«зачтено» - 100%-50%;</p> <p>«не зачтено» - менее 50%.</p> |

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

6.3.1. Примерные тестовые задания для текущего контроля

6.3.1.1. Примерная тематика реферативных обзоров

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Основные виды изменений в организациях.
5. Жизненный цикл организации и проблема изменений.
6. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам.
7. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений.
8. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям.
9. Изменения как основа организационного развития.
10. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
11. Инновационный подход к организационному развитию.
12. Цели и стратегия организационных изменений.
13. Интерактивные коммуникации в процессе обновления.
14. Подготовка персонала к циклу организационных изменений.
15. Информационные технологии как фактор организационных изменений.
16. Мотивация организационных изменений.
17. Системы вознаграждения как стимул к успеху организационных изменений.
18. Программы обучения и привлечения наставников в процессе обновления бизнеса.
19. Разработка стратегии обучения перспективного персонала корпорации.
20. Особенности проектирования организации.
21. Создание команд как основа организационной адаптации.
22. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур.
23. Факторы и направления организационного развития.
24. Кризис как предпосылка организационного развития.
25. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений.
26. Принципы реорганизации и модели реализации организационных изменений.
27. Разработка Положения об организационной структуре компании.
28. Сценарий реструктуризации управления компанией.
29. Перспективные подходы к реструктуризации управления компанией.

6.3.1.2. Примерные тестовые задания

1. Назовите основное противоречие развития организации как системы.

1. Организация должна развиваться
2. Организация должна оставаться стабильной
3. Организация должна развиваться без влияния извне
4. Организация должна развиваться, оставаясь стабильной

2. Какой из нижеперечисленных принципов не относится к общим принципам управления изменениями?

1. Управляемости изменений
2. Новизны изменений
3. Актуальности изменений
4. Системности изменений

3. Какой из нижеперечисленных принципов не относится к технологическим принципам управления изменениями?

1. Процесс изменений должен быть согласован с процессом исполнения основных функций организации
2. Процесс изменений должен предполагать его автономность от других компонентов деятельности организации
3. Процесс подготовки и реализации изменений должен быть внутренне согласован
4. Результативность изменений прямо пропорциональна заинтересованности и участию руководящего звена организации в процессе изменений

4. Что из нижеперечисленного не относится к объектам управления изменениями в организации?

1. Изменения в задачах и деятельности
2. Изменения в применяемых технологиях
3. Изменения в правовом обеспечении деятельности
4. Изменения в управленческих структурах и процессах

5. «Организационная дисфункция» - это:

1. Отклонение от нормы
2. Нарушение в осуществлении функции
3. Эпизодический сбой в технологии
4. Причина устойчивого целенедостижения

6. Что из нижеперечисленного не относится к структурным дисфункциям организации?

1. Автаркия структурных подразделений
2. Бюрократия
3. Господство структуры над функцией
4. Клика

7. «Господство структуры над функцией» заключается в том, что:

1. Цели и функции определяют структуру организации
2. Структура организации определяет её цели и функции
3. Структура организации не согласуется с её целями и функциями
4. Структура персонала организации определяются её структурой

8. «Бюрократия» как дисфункция проявляется в том, что:

1. Объём и содержание деятельности работника определяются регламентами
2. Объём и содержание деятельности работника определяются по личному усмотрению
3. Объём и содержание деятельности работника определяются как регламентами, так и личным усмотрением
4. Объём и содержание деятельности работника ничем не определяются

9. Обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации потому, что:

1. Порождает позиционные конфликты
2. Порождает конфликты между, например, службой главного конструктора и главного технолога
3. Цели перестают быть общими, люди не могут находить совместные решения
4. Начинают противостоять интересы различных групп в организации

10. В чём не проявляется такая дисфункция, как «клика»?

1. Группа работников незаметно пытается встроить собственный бизнес в работу нанявшей их фирмы, постепенно перетягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование и марку фирмы, помещения и пр.
2. Стремление расколоть персонал организации на противоборствующие группы
3. Создание условий для фиктивного банкротства
4. Сговор работников организации для использования её ресурсов в собственных целях, но в ущерб целям самой этой организации

11. Ситуация дисфункциональной неуправляемости в организации возникает потому, что:

1. Полная (стоцентная) управляемость в организации недостижима в принципе
2. Сохраняется подвижное равновесие между степенью контроля управляющей подсистемы и степенью автономии управляемой подсистемы
3. Ставится под сомнение вопрос о способности организации достигать своих целей из-за несогласованности целей и действий, а также неосуществимости решений
4. Степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой подсистеме, гармонично дополняется степенью автономии, которой управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей

12. Маятниковые решения в организации не характеризует случай из нижеприведённых:

1. Новое решение заменяет прежнее лишь на время, после чего происходит возвращение к старому
2. Функциональное решение зачастую подменяется структурным решением
3. Структурное решение зачастую подменяется функциональным решением
4. Подлинная проблема, которая стоит за маятниковым решением, не опознана или её не хотят решать

13. Ситуацию стагнации организации не характеризует случай из нижеприведённых:

1. Потеря реактивной способности организации, т.е. способности реагировать на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды, способности к развитию
2. Функционирование организации в режиме целенаправленности
3. Функционирование организации в режиме целеустремлённости
4. Цели системы начинают подавлять цели-задания и цели-ориентации или отождествляются с ними

14. Дублирование организационного порядка в организации не проявляется в том, что:

1. Работник выполняет определённую функцию в соответствии с должностной инструкцией без дополнительно распоряжения со стороны руководителя
2. Приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении
3. В сознании работника все его функции делятся на две части: одни – обязательные – те, о которых напоминает руководство, другие – второстепенные, раз на них никто дополнительно не указывает
4. Предполагает пустые затраты управленческой энергии, снижает значение организационных правил, норм

15. Игнорирование организационного порядка в организации не приводит к тому, что:

1. Повышается роль субъективного фактора в управлении

2. Руководитель принимает решение в противовес должностной инструкции работника или положению о подразделении
3. Возрастает потребность в целенаправленном регулировании
4. Организация «экономит» на целевом управлении

16. Что из нижеперечисленного не относится к дисфункциональным склонностям в решении вопросов управления персоналом?

1. Преувеличение фактора лояльности ближайших сотрудников при их подборе и оценке
2. Демотивирующий стиль руководства
3. Культ материального стимулирования
4. Делегирование собственных полномочий подчинённым сотрудникам

17. Наибольшую щепетильность в отношении вопросов подбора и отбора персонала необходимо проявлять в следующей фазе жизненного цикла организации:

1. В фазе «создания»
2. В фазе «роста»
3. В фазе «спада»
4. В фазе «ликвидации»

18. Формулировки назывных проблем необходимо переводить в причинно-следственные потому, что в них не видны:

1. Симптомы проблемы
2. Проблемы-следствия
3. Проблемы-причины
4. Жалобы

19. Диагностическое развивающее интервью отличают следующие признаки (исключите лишнее):

1. В ходе него приобретаются общие сведения об организации, её истории, профиле деятельности, персонале, партнёрах и т.д.
2. В ходе него выявляются позиционные группы в персонале организации
3. В ходе него выявляются организационные проблемы
4. Интервьюеру разрешается влиять на мнения, на высказывания респондентов и вызвать у них сомнения в точности и непротиворечивости высказываний

20. Проблемное поле организации – это совокупность:

1. Проблем-следствий
2. Проблем-причин
3. Обостряющих проблем
4. Всех актуальных проблем

21. Корневыми считаются проблемы, которые находятся в системе проблем организации:

1. На вершине причинно-следственной цепочки
2. В середине причинно-следственной цепочки
3. В основании причинно-следственной цепочки
4. За рамками причинно-следственной цепочки

22. Метод построения графа проблем позволяет непосредственно (исключите лишнее):

1. Представить систему проблем организации в их ранжированном виде и логику их разрешения
 2. Видеть причинно-следственные связи между проблемами в рамках проблемного поля организации
 3. Визуализировать систему проблем в рамках проблемного поля организации
 4. Определить источники ресурсов для разрешения организационных проблем
- 23. Ключевая идея метода «мозговой атаки» сводится к тому, что:**
1. Это метод групповой работы
 2. Не допускается критика идей на этапе их генерирования
 3. Искусственно ограничивается работа во времени
 4. Предполагается организация работы в режиме разделённого времени
- 24. Метод синектики не стимулирует ассоциации на основе такого вида аналогии, как:**
1. Прямая
 2. Косвенная
 3. Символическая
 4. Фантастическая
- 25. В методе сценариев ключевой является фраза:**
1. «Потому что...»
 2. «Не только, но и...»
 3. «Что будет, если...»
 4. «Я знаю, как это бывает»
- 26. Результаты SWOT-анализа, в первую очередь, необходимо использовать для:**
1. Обучения и повышения квалификации персонала
 2. Корректировки стратегических целей организации
 3. Совершенствования системы контроля
 4. Изменения функциональной схемы организации
- 27. Какое сущностное обстоятельство может потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?**
1. Намерение руководства организации изменить функциональную схему и штатное расписание организации
 2. Намерение руководства организации сократить численность персонала
 3. Изменение уровня оплаты труда в организации
 4. Изменение целей деятельности организации и её структурных подразделений
- 28. Матрицу фактического распределения функциональных обязанностей можно составить на основе:**
1. Анализа положений о структурных подразделениях и должностных инструкций
 2. Стороннее наблюдения за работой персонала
 3. Опроса персонала
 4. Анализа индивидуальных и подразделенческих результатов
- 29. Метод “узкой базы” в управлении изменениями заключается в том, что:**
1. К участию в проведении изменений привлекается часть персонала организации
 2. К участию в проведении изменений привлекается только управленческий персонал организации
 3. Изменения затрагивают часть функций управленцев и рядового персонала

4. Изменения реализуются на небольшом организационном пространстве – в одном из подразделений

30. Выяснить степень готовности и заинтересованности различных категорий персонала к организационным изменениям можно с помощью метода:

1. Позиционного анализа
2. Профильного анализа
3. Социометрии
4. Наблюдения

6.3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме экзамена.

6.3.2.1. Типовые вопросы к экзамену

1. Назовите основное противоречие развития организации как системы.
2. Охарактеризуйте общие и технологические принципы управления изменениями.
3. Назовите известные Вам виды объектов управления изменениями.
4. Что такое «организационная дисфункция»?
5. Какие Вам известны структурные дисфункции организации?
6. В чём заключается «господство структуры над функцией»?
7. В чём проявляется «бюрократия» как дисфункция?
8. Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
9. В чём проявляется стагнация организации?
10. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?
11. В чём проявляется такая дисфункция, как «клика»?
12. Какие Вам известны дисфункции управленческих решений?
13. Приведите примеры маятниковых решений в организации.
14. Как проявляются дублирование и игнорирование организационного порядка в организации?
15. Какие Вам известны дисфункции в управлении персоналом?
16. Что такое организационная диагностика?
17. Какие Вам известны методы организационной диагностики?
18. В чём сущность метода «анализа решений»?
19. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
20. Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
21. Расскажите о цели и структуре диагностического интервью.
22. В чём заключается специфика наблюдения как метода исследования?
23. Что такое проблемное поле организации?
24. Какие проблемы считаются корневыми?
25. Укажите возможности и ограничения такого метода анализа проблем, как метод построения графа проблем.
26. Какие достоинства и недостатки характерны для тестирования?
27. В каких случаях используются организационно-деятельностные игры?
28. В чём заключается специфика тренинга?
29. Для чего предназначены методы активизации творческого мышления?
30. В чём состоят правила проведения «мозговой атаки»?

31. Как проходит процедура реализации метода Дельфы?
32. Какие виды аналогий использует метод синектики?
33. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
34. В чём проявляется адаптация организации к внешней среде?
35. Что представляют собой сильные стороны организации?
36. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
37. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?
38. Кратко охарактеризуйте структуру плана нововведений.
39. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?
40. Назовите методы разработки инновационных программ.
41. В чём заключается метод “узкой базы”?
42. Какими могут быть причины и формы сопротивления организационным изменениям?
43. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?
44. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?
45. Назовите причины, препятствующие распространению нововведений в административной деятельности органов государственного и муниципального управления.
46. Какими должны быть статус и полномочия комиссии по управлению изменениями?
47. В чём заключается специфика управления изменениями в отношении различных объектов в органах государственного и муниципального управления?

6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

С целью определения уровня овладения компетенциями, закрепленными за дисциплиной, в заданные преподавателем сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются на практических занятиях. Исключение составляет устный опрос, который может проводиться в начале или конце лекции в течение 15-20 мин. с целью закрепления знаний терминологии по дисциплине. При оценке компетенций принимается во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня включённости в занятия, рефлексивные навыки, владение изучаемым материалом.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки.
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки.

Текущая аттестация обучающихся. Текущая аттестация обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ЧОУ ВО «ИНУПБТ» и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения обучающихся и осуществляется преподавателем дисциплины.

Объектами оценивания выступают:

1. учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
2. степень усвоения теоретических знаний в качестве «ключей анализа»;
3. уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
4. результаты самостоятельной работы (изучение книг из списка основной и дополнительной литературы).

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных обучающимся работ и заданий, предусмотренных данной рабочей программой дисциплины.

Кроме того, оценивание обучающегося проводится на текущем контроле по дисциплине. Оценивание обучающегося на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Оценивание обучающегося носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период с выставлением оценок в ведомости.

Промежуточная аттестация обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ЧОУ ВО «ИНУПБТ» и является обязательной.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями» проводится в соответствии с учебным планом в I семестре для очной, очно-заочной, заочной форм обучения в виде экзамена в период зачетно-экзаменационной сессии в соответствии с графиком проведения.

Обучающиеся допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения ими учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Оценка знаний обучающегося на зачете определяется его учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля знаний и выполнением им заданий.

Знания умения, навыки обучающегося на зачете оцениваются как: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная учебная литература:

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — Москва : Дашков и К, 2018. — 304 с. — ISBN 978-5-394-02291-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85613.html> (дата обращения: 15.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации: учебное пособие / М. И. Элияшева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html> (дата обращения: 15.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Добренъков, В. И. Современные механизмы управления социальными изменениями: учебное пособие для вузов / В. И. Добренъков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. — Москва : Академический Проект, Альма Матер, 2019. — 288 с. — ISBN 978-5-8291-2454-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87679.html> (дата обращения: 15.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

б) Дополнительная литература

1. Управление изменениями: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере» / составители Р. А. Хуснутдинов, Т. С. Мещерякова, Д. А. Земскова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. — 39 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/76394.html> (дата обращения: 15.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Кудряшов, А. А. Управление изменениями: методические указания по проведению лабораторных работ / А. А. Кудряшов. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71893.html> (дата обращения: 15.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография / А. Н. Конев. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html> (дата обращения: 15.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/72886>

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

| Вид деятельности | Методические указания по организации деятельности студента |
|-------------------------|---|
| Лекция | Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. |
| Практические занятия | Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др. |
| Индивидуальные задания | Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др. |
| Самостоятельная работа | Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений |

обучающихся; углубления и расширения теоретических знаний студентов; формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу; развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации; формирования профессиональных компетенций; развитию исследовательских умений обучающихся. Формы и виды самостоятельной работы: чтение основной и дополнительной литературы – самостоятельное изучение материала по рекомендуемым литературным источникам; работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы; работа со словарем, справочником; поиск необходимой информации в сети Интернет; конспектирование источников; реферирование источников; составление аннотаций к прочитанным литературным источникам; составление рецензий и отзывов на прочитанный материал; составление обзора публикаций по теме; составление и разработка терминологического словаря; составление хронологической таблицы; составление библиографии (библиографической картотеки); подготовка к различным формам текущей и промежуточной аттестации (к тестированию, зачету, экзамену); выполнение домашних контрольных работ; самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, тесты; выполнение творческих заданий). Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; учебно-методическую базу учебных кабинетов, лабораторий и зала кодификации; компьютерные классы с возможностью работы в сети Интернет; аудитории (классы) для консультационной деятельности; учебную и учебно-методическую литературу, разработанную с учетом увеличения доли самостоятельной работы студентов, и иные методические материалы. Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся. Контроль самостоятельной работы предусматривает:

- соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля;
- валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);
- дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы:

- просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;
- организация самопроверки,
- взаимопроверки выполненного задания в группе;

| | |
|------------|---|
| | <p>обсуждение результатов выполненной работы на занятии;</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение письменного опроса; • проведение устного опроса; • организация и проведение индивидуального собеседования; организация и проведение собеседования с группой; • защита отчетов о проделанной работе. |
| Опрос | <p>Опрос - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выявление объема знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Проблематика, выносимая на опрос определена в заданиях для самостоятельной работы обучающегося, а также может определяться преподавателем, ведущим семинарские занятия. Во время проведения опроса обучающийся должен уметь обсудить с преподавателем соответствующую проблематику на уровне диалога.</p> |
| Коллоквиум | <p>Коллоквиум (от латинского colloquium – разговор, беседа) – одна из форм учебных занятий, беседа преподавателя с учащимися на определенную тему из учебной программы. Цель проведения коллоквиума состоит в выяснении уровня знаний, полученных учащимися в результате прослушивания лекций, посещения семинаров, а также в результате самостоятельного изучения материала. В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выяснение качества и степени понимания учащимися лекционного материала; • развитие и закрепление навыков выражения учащимися своих мыслей; • расширение вариантов самостоятельной целенаправленной подготовки учащихся; • развитие навыков обобщения различных литературных источников; • предоставление возможности учащимся сопоставлять разные точки зрения по рассматриваемому вопросу. <p>В результате проведения коллоквиума преподаватель должен иметь представление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • о качестве лекционного материала; • о сильных и слабых сторонах своей методики чтения лекций; • о сильных и слабых сторонах своей методики проведения семинарских занятий; • об уровне самостоятельной работы учащихся; • об умении обучающихся вести дискуссию и доказывать свою точку зрения; • о степени эрудированности учащихся; • о степени индивидуального освоения материала конкретными обучающимися. <p>В результате проведения коллоквиума обучающийся должен иметь представление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • об уровне своих знаний по рассматриваемым вопросам в соответствии с требованиями преподавателя и относительно других студентов группы; • о недостатках самостоятельной проработки материала; • о своем умении излагать материал; • о своем умении вести дискуссию и доказывать свою точку зрения. <p>В зависимости от степени подготовки группы можно использовать разные подходы к проведению коллоквиума. В случае,</p> |

| | |
|-----------------------|--|
| | <p>если большинство группы с трудом воспринимает содержание лекций и на практических занятиях демонстрирует недостаточную способность активно оперировать со смысловыми единицами и терминологией курса, то коллоквиум можно разделить на две части. Сначала преподаватель излагает базовые понятия, содержащиеся в программе. Это должно занять не более четверти занятия. Остальные три четверти необходимо посвятить дискуссии, в ходе которой обучающиеся должны убедиться и, главное, убедить друг друга в обоснованности и доказательности полученного видения вопроса и его соответствия реальной практике. Если же преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами обучающиеся сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.</p> |
| Тестирование | <p>Контроль в виде тестов может использоваться после изучения каждой темы курса. Итоговое тестирование можно проводить в форме:</p> <ul style="list-style-type: none"> • компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности; • письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а обучающийся на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов. <p>Для достижения большей достоверности результатов тестирования следует строить текст так, чтобы у обучающихся было не более 40 – 50 секунд для ответа на один вопрос. Итоговый тест должен включать не менее 60 вопросов по всему курсу. Значит, итоговое тестирование займет целое занятие. Оценка результатов тестирования может проводиться двумя способами:</p> <p>1) по 5-балльной системе, когда ответы студентов оцениваются следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «отлично» – более 80% ответов правильные; - «хорошо» – более 65% ответов правильные; - «удовлетворительно» – более 50% ответов правильные. <p>Обучающиеся, которые правильно ответили менее чем на 70% вопросов, должны в последующем пересдать тест. При этом необходимо проконтролировать, чтобы вариант теста был другой;</p> <p>2) по системе зачет-незачет, когда для зачета по данной дисциплине достаточно правильно ответить более чем на 70% вопросов.</p> |
| Подготовка к экзамену | <p>При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Основное в подготовке к сдаче экзамена по дисциплине «Основы предпринимательского дела» - это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена обучающийся весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к экзамену, контролировать каждый день выполнение намеченной работы. Подготовка к экзамену включает в себя три этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • самостоятельная работа в течение семестра; • непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса; • подготовка к ответу на задания, содержащиеся в билетах (тестах) экзамена. <p>Для успешной сдачи экзамена по дисциплине «Основы предпринимательского дела» обучающиеся должны принимать во</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>внимание, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> • все основные вопросы, указанные в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить; • указанные в рабочей программе формируемые профессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом; • семинарские занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на экзамене; • готовиться к экзамену необходимо начинать с первой лекции и первого семинара. |
|--|--|

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Реализация образовательного процесса по дисциплине «Управление изменениями» осуществляется в следующих аудиториях:

Конференц-зал. Кабинет социально-экономических дисциплин № 203 оснащенный оборудованием:

(Ноутбук – 1 шт.; Проектор – 2 шт.; Экран – 2 шт.; Телевизор – 1 шт.; Стенды- 6 шт.

Портрет – 4 шт.; Стол – 16 шт.; Стул – 70 шт.; WEB-камера – 1 шт.;

Беспроводной микрофон – 1 шт.; Колонки – 2 шт.

Проецируемый экран – 1 шт.; Усилитель для колонок - 1 шт.; Система Video Port; Система Skype)

Для проведения **практических и семинарских занятий** используется аудитория для семинарских и практических занятий **№ 308**, оснащенная оборудованием:

Учебный стул - 28 шт.; Офисный стол - 1 шт.; Офисный стул - 1 шт.; Шкаф - 1 шт.; Стенд - 7 шт.; Учебная доска - 1шт.; Калькулятор - 15 шт.; Набор для «Математических дисциплин» - 1 компл.; Ноутбук - 1 шт.; Экран - 1 шт.; Учебный стол - 14 шт.; Проектор - 1 шт., Трибуна – 1 шт.

Для **консультаций** используется аудитория для групповых и индивидуальных консультаций **№ 405**, оснащенная оборудованием: Интерактивная доска – 1шт, Проектор 1шт

Учебный стол – 10 шт.; Студенческая лавка (на 3 посадочных места) – 10 шт.; Офисный стол -1 шт.; Офисный стул – 1 шт.; Стенд – 6 шт.; Учебная доска -1 шт.

Для проведения **аттестаций** используется аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации **№ 608**, оснащенная оборудованием:

Учебная доска – 1 шт.; Учебный стол – 16 шт.; Учебный стул – 32 шт.; Офисный стол -1; шт.; Офисный стул – 1 шт.; Стенд – 10 шт.; Трибуна -1 шт.

Для **самостоятельной работы студентов** используется аудитория **№ 305**, оснащенная оборудованием:

Учебный стол – 12 шт.; Учебный стул – 24 шт.; Офисный стол – 1 шт.; Офисный стул – 1 шт.; Шкаф – 1 шт.; Стенд – 5 шт.; Учебная доска – 1 шт.; Ноутбук – 1 шт.; Принтер – 1 шт.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

10.1 Лицензионное программное обеспечение:

1. Microsoft office
2. Microsoft Windows 7
3. Kaspersky Endpoint Security

10.2. Электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС): <http://www.iprbookshop.ru/>

10.3. Современные профессиональные базы данных:

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации
<http://pravo.gov.ru>
2. Портал "Информационно-коммуникационные технологии в образовании"
<http://www.ict.edu.ru>
3. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru/>
4. Национальная электронная библиотека <http://www.nns.ru/>
5. Электронные ресурсы Российской государственной библиотеки
<http://www.rsl.ru/ru/root3489/all>
6. Web of Science Core Collection — политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных —
<http://webofscience.com>
7. Полнотекстовый архив ведущих западных научных журналов на российской платформе Национального электронно-информационного консорциума (НЭИКОН)
<http://neicon.ru>
8. Базы данных издательства Springer <https://link.springer.com>
9. www.minfin.ru Сайт Министерства финансов РФ
10. <http://gks.ru> Сайт Федеральной службы государственной статистики
11. www.skrf.ru База данных СКРИН (крупнейшая база данных по российским компаниям, отраслям, регионам РФ)
12. www.cbr.ru Сайт Центрального Банка Российской Федерации
13. <http://moex.com/> Сайт Московской биржи
14. www.fcsf.ru Официальный сайт Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР)
15. www.rbc.ru Сайт РБК («РосБизнесКонсалтинг» - ведущая российская компания, работающая в сферах масс-медиа и информационных технологий)
16. www.expert.ru Электронная версия журнала «Эксперт»
17. <http://ecsn.ru/> «Экономические науки»

10.4. Информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Консультант+»
2. Информационно-справочная система «LexPro»
3. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>
4. www.garant.ru Информационно-правовая система Гарант

11. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся ограниченными возможностями здоровья по личному заявлению обучающегося разрабатывается адаптированная образовательная программа, индивидуальный учебный план с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в частности применяется индивидуальный подход к освоению дисциплины, индивидуальные задания: рефераты, письменные работы и, наоборот, только устные ответы и диалоги, индивидуальные консультации, использование диктофона и других записывающих средств для воспроизведения лекционного и семинарского материала.

В целях обеспечения обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья библиотека комплекзует фонд основной учебной литературой, адаптированной к ограничению их здоровья, предоставляет возможность удаленного использования электронных образовательных ресурсов, доступ к которым организован в ЧОУ ВО «ИНУПБТ». В библиотеке проводятся индивидуальные консультации для данной категории пользователей, оказывается помощь в регистрации и использовании сетевых и локальных электронных образовательных ресурсов, предоставляются места в читальном зале, оборудованные программами невидимого доступа к информации, экранными увеличителями и техническими средствами усиления остаточного зрения: Microsoft Windows 7, Центр специальных возможностей, Экранная лупа; Microsoft Windows 7, Центр специальных возможностей, Экранный диктор; Microsoft Windows 7, Центр специальных возможностей, Экранная клавиатура; экранная лупа OneLoupe; речевой синтезатор «Голос».

12. Лист регистрации изменений

Рабочая программа учебной дисциплины обсуждена и утверждена на заседании Ученого совета от «31» августа 2022г. протокол № 1

| п/п | Содержание изменения | Реквизиты документа об утверждении изменения | Дата введения изменения |
|-----|---|--|-------------------------|
| 1. | Утверждена решением Ученого совета на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратура), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 22.02.2018 №122 | Протокол заседания Ученого совета от «31» 08 2022 года протокол №1 | 31.08.2022 |
| 2. | Актуализация | Протокол заседания кафедры «Менеджмент» №1 от 30.08.2022 года | 30.08.2022 |
| 3. | | | |