

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Агафонов Александр Викторович
Должность: директор филиала
Дата подписания: 04.10.2020 17:53:08
Учебно-научный институт
2559477a8ecf706dc9cff164bc411eb6d3c4ab06

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЧЕБОКСАРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) МОСКОВСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Кафедра Менеджмента и экономики

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала
А.В. Агафонов
«29» мая 2020г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями»
(наименование дисциплины)

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент (код и наименование направления подготовки)
Направленность (профиль) подготовки	"Производственный менеджмент" (наименование профиля подготовки)
Квалификация выпускника	бакалавр
Форма обучения	очная, заочная

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)»
- учебным планом (очной, заочной форм обучения) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Автор Владимиров Владимир Васильевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмента и экономики

(указать ФИО, ученую степень, ученое звание или должность)

Программа одобрена на заседании кафедры Менеджмента и экономики (протокол № 10 от 16.05.2020).

1. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы (Цели освоения дисциплины)

1.1 Основными целями освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у бакалавров теоретических знаний, практических навыков в сфере управления изменениями, обучение их методам управления изменениями при осуществлении производственной деятельности и путям повышения их эффективности, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность инвестиционных возможностей.

Основными задачами изучения учебной дисциплины являются:

- углубленное понимание студентами действия закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;

- получение студентами практических знаний и навыков диагностики организационных изменений и методов управления изменениями и сопротивлениями изменениям;

- ознакомление обучаемых с технологиями организационного проектирования и организационного развития и прогнозирования как динамических и сложноорганизованных процессов, понимания организационной культуры как объекта изменений и инструмента развития организаций;

- формирование знаний, навыков и умений студентов, необходимых для их будущей профессиональной деятельности и дальнейшего самообразования как руководителей и специалистов организаций различного типа.

1.2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты:

Код компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональным и стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Методы и приемы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

	решений		
--	---------	--	--

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» реализуется в рамках вариативной части дисциплин учебного плана обучающихся очной и заочной форм обучения ОПОП бакалавриата ФГОС ВО, по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки – «Производственный менеджмент».

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в результате освоения следующих дисциплин учебного плана: Экономическая теория, Институциональная экономика., Теория менеджмента, Психология и социология в менеджменте, Теория организации. В свою очередь, изучение дисциплины «Управление изменениям» является основой для овладения знаниями по таким дисциплинам как: Методы принятия управленческих решений, Проектирование нового продукта, Инновационный менеджмент, Управление проектами.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы -144 часа, из них

Семестр	Форма обучения	Распределение часов				РГР, КР, КП	Форма контроля
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа		
7	очная	16		32	60	-	Экзамен
7	заочная	4		6	125	-	экзамен

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Очная форма обучения

Тема (раздел)	Распределение часов			Самостоятельная работа	Формируемые компетенции (код)
	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия		
Особенности организации как социально-экономической системы	1		2	5	ПК-5
Понятие и этапы организационного развития	1		2	5	ПК-5
Организационные изменения: понятие, классификация, модели	1		2	5	ПК-5
Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями	1		2	5	ПК-5
Оценка готовности организации к изменениям	1		2	5	ПК-5
Модели управления организационными изменениями	1		2	5	ПК-5
Управление изменениями и	1		2	5	ПК-5

стратегический менеджмент					
Реструктуризация управления предприятием	1		2	5	ПК-5
Реинжиниринг бизнес-процессов	2		4	5	ПК-5
Сопrotивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления	2		4	5	ПК-5
Обучающаяся организация и изменения организационной культуры	2		4	5	ПК-5
Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	2		4	5	ПК-5
Экзамен				36	
Итого	16		32	96	

Заочная форма обучения

Тема (раздел)	Распределение часов			Самостоятельная работа	Формируемые компетенции (код)
	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия		
Особенности организации как социально-экономической системы	1			10	ПК-5
Понятие и этапы организационного развития			1	10	ПК-5
Организационные изменения: понятие, классификация, модели	1			10	ПК-5
Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями			1	10	ПК-5
Оценка готовности организации к изменениям	1			10	ПК-5
Модели управления организационными изменениями			1	10	ПК-5
Управление изменениями и стратегический менеджмент	1			10	ПК-5
Реструктуризация управления предприятием			1	10	ПК-5
Реинжиниринг бизнес-процессов			1	10	ПК-5
Сопrotивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления			1	10	ПК-5
Обучающаяся организация и изменения организационной культуры				10	ПК-5

Построение эффективной команды в условиях организационных изменений				15	ПК-5
Экзамен				9	
Итого	4		6	134	

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины

Методика преподавания дисциплины и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

По дисциплине «Управление изменениями» доля занятий, проводимых в интерактивной форме составляет 22,2% от общего числа аудиторных занятий:

Вид занятия	Тема занятия	Количество часов	Интерактивная форма	Формируемые компетенции (код)
Лекция	1. Особенности организации как социально-экономической системы	1	Лекция-дискуссия	ПК-5
Лекция	2. Понятие и этапы организационного развития	1	Лекция-дискуссия	ПК-5
Лекция	3. Организационные изменения: понятие, классификация, модели	1	Лекция-дискуссия	ПК-5
Лекция	4. Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями	1		
Практическое занятие	5. Оценка готовности организации к изменениям	1	Дискуссия	ПК-5
Практическое занятие	6. Модели управления организационными изменениями	1	Кейс-задача	ПК-5
Практическое занятие	7. Управление изменениями и стратегический менеджмент	1	Кейс-задача	ПК-5
Практическое занятие	8. Реструктуризация управления предприятием	1	Кейс-задача	ПК-5

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 60 часов (очная форма обучения) и 125 часов (заочная форма обучения).

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня. Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом.

При определении содержания самостоятельной работы студентов следует учитывать уровень их самостоятельности и требования к уровню самостоятельности выпускников для того, чтобы за период обучения искомый уровень был достигнут. Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия: готовность студентов к самостоятельному труду; мотивация получения знаний; наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала; система регулярного контроля качества выполненной самостоятельной работы; консультационная помощь преподавателя. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов. Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами, иметь ярко выраженный учебный, учебно-исследовательский характер.

Организация самостоятельной работы студентов. Самостоятельная работа одна из важнейших форм овладения знаниями. Но самостоятельная работа требует известных навыков, умения. Наибольшую пользу она приносит тогда, когда студент занимается систематически, проявляет трудолюбие и упорство. На основе самостоятельно приобретенных знаний формируются твердые убеждения студента и умение отстаивать их. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к семинарским занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д. Организуя свою самостоятельную работу, каждый студент должен уяснить, какие основные источники следует использовать при изучении данной дисциплины.

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных качеств студентов и условий учебной деятельности.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы: 1. Подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования). 2. Основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование

результатов, самоорганизация процесса работы). 3. Заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка эффективности программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Самостоятельная работа студентов по дисциплине осуществляется в виде подготовки рефератов и докладов, выполнения (индивидуального задания), работы над учебными тестами по темам, выполнения кейс-задач, а также подготовки научной статьи.

Примерный комплект заданий для самостоятельной работы

Вариант 1. (Раздел 1. Основные положения теории организационных изменений)

1. Теоретические вопросы

1.1. Черты, свойства и характеристики организации как объекта управления.

1.2. Научное и практическое содержание понятия «изменения».

1.3. Средства воздействия менеджмента и преобразования.

1.4. Что является критерием выбора типа преобразований из возможной их совокупности?

1.5. Какие факторы функционирования и развития организации определяют потребность в преобразующем менеджменте?

1.6. Какие факторы влияют на степень рискованности преобразований?

1.7. Что означают понятия «движущие силы», «потребности», «возможности преобразований», «инновационная инфраструктура», «инновационный климат».

1.8. Какие подходы к проведению изменений используются в практике деятельности организаций?

1.9. Каковы основные стратегии влияния в процессе преобразований?

1.10. Что означают термины «лидерство», «команда», «эмоциональный интеллект»?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, предлагаемых организацией на рынке.

Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

Вариант 2. (Раздел 2. Управление организационными изменениями)

1. Теоретические вопросы.

1.1. Почему система совместной деятельности называется организацией?

1.2. В чем проявляется отличие изменений в процессах функционирования и в процессах развития организации?

1.3. Как связаны между собой понятия «преобразования» и «организационный потенциал деятельности»?

1.4. В чем и как проявляются противоречия между необходимостью и условиями проведения преобразований?

1.5. Каковы особенности преобразующего менеджмента относительно других его типов?

1.6. Возможны ли преобразования, не содержащие риска?

1.7. Каковы параметры оценки инновационного климата компании?

1.8. Перечислите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.

1.9. Какие факторы влияют на отношение работников организации к преобразованиям?

1.10. Каким образом можно обеспечить и сохранить высокую управляемость организации при проведении измерений?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходимо лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Вариант 3. (Раздел 3. Управление сопротивлением изменениям)

1. Теоретические вопросы.

1.1. Раскройте основные признаки, присущие организации.

1.2. Как определить причины и потребности в изменениях?

1.3. Какие приоритеты в развитии организации влияют на выбор и реализацию преобразований?

1.4. Какие факторы влияют на восприятие преобразований?

1.5. Что представляет собой система преобразующего менеджмента?

1.6. Почему возникают риски в преобразованиях?

1.7. Назовите основные этапы технологической диагностики организации.

1.8. Какие этапы существуют в процессе планирования и внедрения изменения?

1.9. Каковы возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников организации?

1.10. В каких ситуациях будет более эффективным использование формальной власти, а в каких – неформального влияния?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

На одном из совещаний у топ-менеджера организации, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи

творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Это главное в нашем стратегическом развитии». Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности и почему? Как проявляется оценка качества управленческих решений со стороны персонала? Как она влияет на исполнение решений?

Вариант 4.

1. Теоретические вопросы.

1.1. Какие существуют типы организации?

1.2. Чем отличаются изменения на различных этапах развития организации?

1.3. Какую роль играют преобразования в проблематике менеджмента?

1.4. Какие черты и свойства присущи механизму преобразующего менеджмента?

1.5. В чем проявляется искусство проведения преобразований?

1.6. Какие риски наиболее характерны для определенных видов преобразований?

1.7. Как анализируется «силовое поле» преобразований?

1.8. Какие возможности открывает перед организацией использование реинжиниринга, концепции организационного развития и бенчмаркинга?

1.9. Можно ли устранить причины сопротивления изменениям или минимизировать их?

1.10. Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

На примере организации (структурного подразделения) где Вы работаете проанализируйте ее деятельность. Вам кажется, что она нуждается в преобразованиях. Почему? С чего начать разработку преобразований? Каков был бы ход реализации этих преобразований?

Вариант 5.

1. Теоретические вопросы.

1.1. Каковы процессы функционирования и развития организации?

1.2. Какими бывают последствия изменений?

1.3. Можно ли оценивать результаты преобразований и каким образом?

1.4. Каковы отличительные признаки технологии преобразующего менеджмента?

1.5. Как организовать разработку преобразований?

1.6. Зависит ли успех преобразований от отношения к рискам и каким образом?

1.7. Как осуществлять оценку возможностей организационной структуры для

осуществления трансформаций?

1.8. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.

1.9. Какие конкретные приемы могут использоваться в практике управления для преодоления сопротивления нововведениям?

1.10. Какую роль играют коммуникации в процессе преобразований?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму и обеспечить ее развитие ему удалось во многом посредством сплоченной «коалиции сил». Так он называл средство воздействия, обеспечивающее позитивные преобразования в ее развитии. Он считал, что в существующей ситуации наиболее эффективным может быть воздействие личным примером. Исходя из этой идеи, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это системой «равенства жертв». При соответствующей организации работы с персоналом вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в 2,5 млрд долл. Кризисная ситуация постепенно разрешалась. Оцените действия Ли Якокки с позиции средств преобразований.

Какие средства в механизме управления были использованы для позитивного изменения тенденции развития компании? Насколько эффективны и универсальны эти средства?

ТЕМЫ ДЛЯ РЕФЕРАТОВ (докладов)

1. Понятия сущности управления изменениями.
2. Современные концепции теории управления изменениями.
3. Цели, задачи, функции и процессы управления изменениями.
4. Теоретические аспекты управления изменениями.
5. Роль изменений и предпосылки управления изменениями.
6. Основные принципы, функции и методы управления изменениями.
7. Подготовка к управлению изменениями и основные ее стадии.
8. Методологические основы управления организационными изменениями.
9. Организация как развивающаяся система.
10. Планирование и структуризация проекта управления изменениями.
11. Управление рисками в проектах по управлению изменениями.
12. Сопротивление организационным изменениям.
13. Применение информационных технологий при управлении изменениями.
14. Управление знаниями при организационных изменениях.
15. Планирование и проектирование организационных структур при управлении изменениями.
16. Контроль за выполнением плана изменений.
17. Принципы, функции и методы управления изменениями в организациях.
18. Производственное предприятие, как развивающаяся система.
19. Элементы системы организационного развития.
20. Процесс управления организационными изменениями.

21. Методы управления изменениями в организациях.
22. Модели управления организационными изменениями.
23. Сопротивление организационным изменениям и способы его преодоления.
24. Эффективные стратегии изменения как основополагающие факторы конкурентоспособности организации.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных уровнях сформированности:

Код, наименование компетенции	Уровень сформированности компетенции	Показатели достижения заданного уровня освоения компетенции и критерии оценивания	Оценивание компетенции	Способы и средства оценивания уровня сформированности компетенции
ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Пороговый уровень	<p>знать: неполные представления о методах и приемах анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>уметь: несистематическое использование с погрешностями способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>владеть: В целом успешное, но не систематическое использование навыков анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	удовлетворительно/	Опрос, тест, экзамен

	Продвинутый уровень	<p>знать: в целом успешно, но с определенными пробелами в знаниях: о методах и приемах анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>уметь в целом успешно, но с определенными пробелами использовать способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>владеть: в целом успешно, но с определенными пробелами навыками анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	Хорошо	Опрос, тест, экзамен
	Высокий уровень	<p>знать: Сформированные систематические представления о методах и приемах анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>уметь: Сформированное умение использовать способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>владеть: Успешное и систематическое использование навыков анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	отлично	Опрос, тест, экзамен

Примерные вопросы для подготовки к экзамену:

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.

4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.

5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности

6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности

7. Достижение баланса функционирования и развития организаций

8. Разрешение (лечение) организационных патологий

9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).

10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»

11. Понятие скорости и глубины организационных изменений

12. «Организационный айсберг» С. Германа

13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития

14. Способы вмешательства и рычаги изменений

15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».

16. Модель вмешательства «Система-4»

17. Модель вмешательства «Социотехническая система»

18. Модель вмешательства «Управление по целям»

19. Понятие и сущность организационного развития

20. Особенности организационного развития

21. Применение подхода организационного развития

22. Видение в системе организационного развития

23. Потенциал и ресурсы развития организаций.

24. Модель организационного развития «Управленческая решетка»

25. Модель организационного развития «Формирование команды»

26. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»

27. Модель организационного развития «Процессное консультирование»

28. Методы снятия сопротивления изменениям.

29. Вовлеченность сотрудников

30. Целесообразность применения методов организационного развития.

31. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.

32. Применение власти и стилей управления в организации.

33. Структурные и культурные изменения в организации.

34. Отличия экспертного и процессного консультирования.

35. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)

36. Метод анализа силовых полей К. Левина.

37. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.

38. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.

39. Эффективность использования рабочих групп и команд.

40. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.

41. Матрица проведения изменений Д. Пью.
42. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
43. Эффективность организационного развития.
44. Модель организационных изменений «7С»
45. Модель организационных изменений «VOCATE»

(Фонд оценочных средств представлен в приложении к рабочей программе)

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

Основная литература

Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519591>

Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489148>

Дополнительная литература

Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489422>

Периодика

1. Российский журнал менеджмента // <https://rjm.spbu.ru/>
2. Экономика и менеджмент систем управления // <http://www.sbook.ru/emsu/>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Профессиональные базы данных:

Общедоступная база данных профессиональных сообществ ЭКОНОМИКА

Некоммерческое партнерство "Институт внутренних аудиторов"
<http://www.iaa-ru.ru>

Альянс развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами
www.arfi.ru

Всероссийский профессиональный союз работников аудиторских, оценочных, экспертных и консалтинговых организаций www.profsro.ru/

Гильдия финансистов www.guildfin.org

Национальная ассоциация негосударственных пенсионных фондов
www.napf.ru

Ассоциация российских банков www.arb.ru

Ассоциация региональных банков России www.asros.ru

Общедоступная база данных профессиональных сообществ Управление персоналом

Эксперты рынка труда www.lmexperts.ru

Российская ассоциация по связям с общественностью www.raso.ru

Ассоциация консультантов по подбору персонала www.apsc.ru

ВКК — Национальный союз кадровиков www.kadrovik.ru/

Ассоциация компаний розничной торговли www.acort.ru

Информационные справочные системы:

Гарант [Электронный ресурс] : справочно-правовая система. – Режим доступ: <http://www.garant.ru>

Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система. – Режим доступ: <http://www.consultant.ru>

10. Электронная информационно-образовательная среда

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде Чебоксарского института (филиала) Московского политехнического университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), как на территории филиала, так и вне ее.

Электронная информационно-образовательная среда – совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), практик;

б) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы;

в) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;

г) проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

Функционирование электронной информационно-образовательной среды соответствует законодательству Российской Федерации.

Основными составляющими ЭИОС филиала являются:

а) сайт института в сети Интернет, расположенный по адресу www.polytech21.ru, <https://chebpolytech.ru/> который обеспечивает:

- доступ обучающихся к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к изданиям электронных библиотечных систем, электронным информационным и образовательным ресурсам, указанных в рабочих программах (разделы сайта «Сведения об образовательной организации»);

- информирование обучающихся обо всех изменениях учебного процесса (новостная лента сайта, лента анонсов);

- взаимодействие между участниками образовательного процесса (подразделы сайта «Задать вопрос директору»);

б) официальные электронные адреса подразделений и сотрудников института с Яндекс-доменом @polytech21.ru (список контактных данных подразделений Филиала размещен на официальном сайте Филиала в разделе «Контакты», списки контактных официальных электронных данных преподавателей размещены в подразделах «Кафедры») обеспечивают взаимодействие между участниками образовательного процесса;

в) личный кабинет обучающегося (портфолио) (вход в личный кабинет размещен на официальном сайте Филиала в разделе «Студенту» подразделе «Электронная информационно-образовательная среда») включает в себя портфолио студента, электронные ведомости, рейтинг студентов и обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательных программ обучающимися,

- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе с сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы,

г) электронные библиотеки, включающие электронные каталоги, полнотекстовые документы и обеспечивающие доступ к учебно-методическим материалам, выпускным квалификационным работам и т.д.:

Чебоксарского института (филиала) - «ИРБИС»

д) электронно-библиотечные системы (ЭБС), включающие электронный каталог и полнотекстовые документы:

- «ЛАНЬ» - www.e.lanbook.com

- Образовательная платформа Юрайт - <https://urait.ru>

е) платформа цифрового образования Политеха -<https://lms.mospolytech.ru/>

ж) система «Антиплагиат» -<https://www.antiplagiat.ru/>

з) система электронного документооборота DIRECTUM Standard — обеспечивает документооборот между Филиалом и Университетом;

и) система «1С Управление ВУЗом Электронный деканат» (Московский политехнический университет) обеспечивает фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательных программ обучающимися;

к) система «POLYTECH systems» обеспечивает информационное, документальное автоматизированное сопровождение образовательного процесса;

л) система «Абитуриент» обеспечивает документальное автоматизированное сопровождение работы приемной комиссии.

12. Программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое), используемое при осуществлении образовательного процесса

Аудитория	Программное обеспечение	Информация о праве собственности (реквизиты договора, номер лицензии и т.д.)
Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 203	Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S: 150-249	Номер лицензии 2B1E-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023
	Windows 7 OLPNLAcdmc	договор №Д03 от 30.05.2012) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	AdobeReader	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Гарант	Договор № 735_480.2233К/20 от 15.12.2020
	Yandex браузер	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License	номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	Zoom	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
AIMP	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)	
Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных	Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S:	Номер лицензии 2B1E-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821 832.223.3К/21 от

программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 103	150-249	24.12.2021 до 31.12.2023
	Windows 7 OLPNLAcdmс	договор №Д03 от 30.05.2012) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	AdobeReader	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License	номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	Гарант	Договор № 735_480.2233К/20 от 15.12.2020
	Yandex браузер	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	AIMP	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 103а	Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S: 150-249	Номер лицензии 2В1Е-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023
	MS Windows 10 Pro	договор № 392_469.223.3К/19 от 17.12.19 (бессрочная лицензия)
	AdobeReader	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Гарант	Договор № 735_480.223.3К/20
	Yandex браузер	свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)
	Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License	номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия)
	AIMP	отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия)

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип и номер помещения	Перечень основного оборудования и технических средств обучения
<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/ специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 203 (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54)</p>	<p><u>Оборудование:</u> комплект мебели для учебного процесса; доска учебная; информационные стенды; шкаф; <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).</p>
<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/ специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 103 (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54)</p>	<p><u>Оборудование:</u> комплект мебели для учебного процесса; доска учебная; стенды <u>Технические средства обучения:</u> компьютерная техника; мультимедийное оборудование (проектор, экран)</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 103а (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54)</p>	<p><u>Оборудование:</u> Комплект мебели для учебного процесса; <u>Технические средства обучения:</u> персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Филиала</p>

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (согласно РПД)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Особенности организации как социально-экономической системы	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
2.	Понятие и этапы организационного развития	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
3.	Организационные изменения: понятие, классификация, модели	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
4.	Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
5.	Оценка готовности организации к изменениям	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
6.	Модели управления организационными изменениями	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
7.	Управление изменениями и стратегический менеджмент	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
8.	Реструктуризация управления предприятием	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
9.	Реинжиниринг бизнес-процессов	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
10.	Сопротивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
11.	Обучающаяся организация и изменения организационной культуры	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен
12.	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	ПК-5	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен

2. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИИ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ (УРОВНЕЙ) ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬ-

НОЙ ПРОГРАММЫ С ОПИСАНИЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ

Код, наименование компетенции	Уровень сформированности	Технология формирования компетенции	Показатели достижения заданного уровня освоения компетенции и критерии оценивания	Оценивание компетенции	Способы и средства оценивания уровня сформированности компетенции
ПК-5	Пологовый уровень	Лекция, самостоятельная работа, практические занятия	<p>иметь представление:</p> <ul style="list-style-type: none"> - о методах решения типовых организационно-управленческих задач. <p>знать: отвечает устно и выполняет тестовые задания на базовом уровне, с ошибками, которые при дополнительных вопросах исправляет;</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды управленческих решений и методы их принятия; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выработать решения в типовых ситуациях - определять цели и задачи, используемые для реализации управленческих решений; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами реализации основных управленческих функций при принятии решений. 	Уловлетворительно	Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен

	Пролвинутый уровень	<p>Лекция, самостоятельная работа, практические занятия</p> <p>иметь представление:</p> <ul style="list-style-type: none"> - о методах решения типовых организационно-управленческих задач. <p>знать: отвечает устно и выполняет тестовые задания с незначительными замечаниями;</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды управленческих решений и методы их принятия; - методы выработки управленческих решений; - методы оценки качества управленческих решений. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать типовые управленческие ситуации; - выработать решения в типовых ситуациях; - определять цели и задачи, используемые для реализации управленческих решений; - применять количественные методы анализа при принятии управленческих решений. <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - культурой анализа и выработки верных управленческих решений; - методами реализации основных управленческих функций при принятии решений. 	хорошо
--	---------------------	--	--------

	Высокий уровень	<p>Лекция, самостоятельная работа, практические занятия</p>	<p>иметь представление:</p> <ul style="list-style-type: none"> - о методах решения типовых организационно-управленческих задач. <p>знать: отвечает устно и выполняет тестовые задания верно и в полном объеме;</p> <ul style="list-style-type: none"> - виды управленческих решений и методы их принятия; - методы выработки управленческих решений; - методы оценки качества управленческих решений. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать типовые управленческие ситуации; - выработать решения в типовых и нестандартных ситуациях - определять цели и задачи, используемые для реализации управленческих решений; - использовать знаковый и графический язык, математическую символику; - применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений. <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - культурой анализа и выработки верных управленческих решений; - методами реализации основных управленческих функций при принятии решений. 	отлично	<p>Устный опрос, тест, реферат, доклад, кейс-задача, семинар, экзамен</p>
--	-----------------	---	---	---------	---

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

3.1. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) ДЛЯ ОПРОСА НА ЗАНЯТИЯХ

Тема (раздел)	Вопросы
<p>Особенности организации как социально-экономической системы</p>	<p>Место изменений в деятельности предприятия и их значения. Понятие и природа изменений. Изменения, нововведения, превращения. Источники изменений. Теории объяснения источников изменений. Изменения и стабильность. Типы изменений. Специфические цели изменений. Основные особенности органи-</p>

	<p>зационных изменений. Политика изменений и ее основные принципы. Трудности осуществления изменений в современных условиях. Взаимодействие организации с окружающей средой. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин), Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно), теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг),</p>
<p>Понятие и этапы организационного развития</p>	<p>Виды изменений и их причины. Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессносистемного подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика».</p>
<p>Организационные изменения: понятие, классификация, модели</p>	<p>Содержание понятия «организационное развитие». Цели организационного развития. Этапы жизненного цикла организации. Эволюционное и революционное организационное развитие. Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.</p>
<p>Организационная диагностика и методологические аспекты управления изменениями</p>	<p>Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений. Разработка изменений при внедрении новой стратегии организации. Калейдоскоп изменений. Проектирование организационного контекста. Выбор вариантов проектирования. Изменение пути. Изменение стартовой точки. Изменение стиля. Изменение точек вмешательства. Изменение ролей. Характеристики контекста и их влияние на выбор варианта изменений. Характеристики контекста и их влияние на выбор варианта изменений.</p>
<p>Оценка готовности организации к изменениям</p>	<p>Этапы организационного проектирования в функционирующей организации. Анализ существующей структуры организации как один из элементов оргпроектирования. Основные принципы диагностирования организации. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация). Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации. Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления. Методы организационного проектирования. Ресурсы для изменения и развития организаций. Принцип синергетики в организации. Не-</p>

	<p>обходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д. Пью. Обратная связь в организационном развитии.</p>
<p>Модели управления организационными изменениями</p>	<p>Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управлению изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа.</p>
<p>Управление изменениями и стратегический менеджмент</p>	<p>Методы, ориентированные на людей и культуру. Характеристика этих методов. Методы, ориентированные на задание и технологии: проектирование работ, техническая для социосистема, кружки качества, анализ стоимости. Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения. Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами. Тотальное управление качеством. Области и проблемы применения методов управления изменениями. Предпосылки изменений. Крайние подходы к управлению изменениями: организационное развитие и хозяйственный реинжиниринг. Сравнительная характеристика крайних подходов. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.</p>
<p>Реструктуризация управления предприятием</p>	<p>Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники организационных изменений. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями. Характеристики менеджеров по управлению изменениями. Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину.</p>
<p>Реинжиниринг бизнес-процессов</p>	<p>Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений. Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Модель добавленной экономической стоимости EVA. Методики диагностики состояния организации и техники использования моделей.</p>

Сопrotивление изменениям: понятие, причины, методы преодоления	Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации;
Обучающаяся организация и изменения организационной культуры	Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации. Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления. Методы организационного проектирования. Ресурсы для изменения и развития организаций. Принцип синергетики в организации. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления
Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники организационных изменений. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями. Характеристики менеджеров по управлению изменениями. Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений.

3.2. ТЕМЫ ДЛЯ РЕФЕРАТОВ (ДОКЛАДОВ), САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тематика самостоятельной работы:

Вариант 1. (Раздел 1. Основные положения теории организационных изменений)

1. Теоретические вопросы

1.1. Черты, свойства и характеристики организации как объекта управления.

1.2. Научное и практическое содержание понятия «изменения».

1.3. Средства воздействия менеджмента и преобразования.

1.4. Что является критерием выбора типа преобразований из возможной их совокупности?

1.5. Какие факторы функционирования и развития организации определяют потребность в преобразующем менеджменте?

1.6. Какие факторы влияют на степень рискованности преобразований?

1.7. Что означают понятия «движущие силы», «потребности», «возможности преобразований», «инновационная инфраструктура», «инновационный климат».

1.8. Какие подходы к проведению изменений используются в практике деятельности организаций?

1.9. Каковы основные стратегии влияния в процессе преобразований?

1.10. Что означают термины «лидерство», «команда», «эмоциональный интеллект»?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, предлагаемых организацией на рынке.

Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации? Будет ли это способствовать развитию организации? В чем это может проявляться?

Вариант 2. (Раздел 2. Управление организационными изменениями)

1. Теоретические вопросы.

1.1. Почему система совместной деятельности называется организацией?

1.2. В чем проявляется отличие изменений в процессах функционирования и в процессах развития организации?

1.3. Как связаны между собой понятия «преобразования» и «организационный потенциал деятельности»?

1.4. В чем и как проявляются противоречия между необходимостью и условиями проведения преобразований?

1.5. Каковы особенности преобразующего менеджмента относительно других его типов?

1.6. Возможны ли преобразования, не содержащие риска?

1.7. Каковы параметры оценки инновационного климата компании?

1.8. Перечислите достоинства и недостатки упорядоченных и спонтанных действий по проведению изменений.

1.9. Какие факторы влияют на отношение работников организации к преобразованиям?

1.10. Каким образом можно обеспечить и сохранить высокую управляемость организации при проведении изменений?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

При анализе тенденций развития организации аналитической группой внутреннего консультирования было высказано мнение, что развитие организации не нуждается в разработке и реализации специальной программы преобразований. Те изменения, которые наблюдаются в организации, отражают здоровую и достаточно эффективную тенденцию ее развития. Необходим лишь мониторинг этих изменений. Их отрицание и превращение в управляемые преобразования может создать опасность возникновения кризисных ситуаций.

Возможна ли такая постановка проблемы? Если возможна, то в каких случаях она оказывается оправданной и приемлемой?

Вариант 3. (Раздел 3. Управление сопротивлением изменениям)

1. Теоретические вопросы.

1.1. Раскройте основные признаки, присущие организации.

1.2. Как определить причины и потребности в изменениях?

1.3. Какие приоритеты в развитии организации влияют на выбор и реализацию преобразований?

1.4. Какие факторы влияют на восприятие преобразований?

- 1.5. Что представляет собой система преобразующего менеджмента?
- 1.6. Почему возникают риски в преобразованиях?
- 1.7. Назовите основные этапы технологической диагностики организации.
- 1.8. Какие этапы существуют в процессе планирования и внедрения изменения?
- 1.9. Каковы возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников организации?
- 1.10. В каких ситуациях будет более эффективным использование формальной власти, а в каких – неформального влияния?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

На одном из совещаний у топ-менеджера организации, посвященном разработке стратегии развития организации и приоритетам в совершенствовании управления, было высказано суждение относительно главной проблемы развития: «У нас плохая исполнительская дисциплина. Нет смысла ставить задачи творческого подхода к решению наших проблем в условиях низкой исполнительской дисциплины. Стремление к творчеству можно использовать и часто используется как прикрытие несвоевременного выполнения заданий. Это главное в нашем стратегическом развитии». Как оценивать его? Является ли стремление к творческому подходу противоречащим дисциплине и ответственности и почему? Как проявляется оценка качества управленческих решений со стороны персонала? Как она влияет на исполнение решений?

Вариант 4.

1. Теоретические вопросы.

- 1.1. Какие существуют типы организации?
- 1.2. Чем отличаются изменения на различных этапах развития организации?
- 1.3. Какую роль играют преобразования в проблематике менеджмента?
- 1.4. Какие черты и свойства присущи механизму преобразующего менеджмента?
- 1.5. В чем проявляется искусство проведения преобразований?
- 1.6. Какие риски наиболее характерны для определенных видов преобразований?
- 1.7. Как анализируется «силовое поле» преобразований?
- 1.8. Какие возможности открывает перед организацией использование реинжиниринга, концепции организационного развития и бенчмаркинга?
- 1.9. Можно ли устранить причины сопротивления изменениям или минимизировать их?
- 1.10. Каковы положительные и возможные отрицательные аспекты сотрудничества как формы влияния на работников?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

На примере организации (структурного подразделения) где Вы работаете

проанализируйте ее деятельность. Вам кажется, что она нуждается в преобразованиях. Почему? С чего начать разработку преобразований? Каков был бы ход реализации этих преобразований?

Вариант 5.

1. Теоретические вопросы.

1.1. Каковы процессы функционирования и развития организации?

1.2. Какими бывают последствия изменений?

1.3. Можно ли оценивать результаты преобразований и каким образом?

1.4. Каковы отличительные признаки технологии преобразующего менеджмента?

1.5. Как организовать разработку преобразований?

1.6. Зависит ли успех преобразований от отношения к рискам и каким образом?

1.7. Как осуществлять оценку возможностей организационной структуры для

осуществления трансформаций?

1.8. Перечислите методики действия, реализуемые в практике внедрения запланированных изменений.

1.9. Какие конкретные приемы могут использоваться в практике управления для преодоления сопротивления нововведениям?

1.10. Какую роль играют коммуникации в процессе преобразований?

2. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму и обеспечить ее развитие ему удалось во многом посредством сплоченной «коалиции сил». Так он называл средство воздействия, обеспечивающее позитивные преобразования в ее развитии. Он считал, что в существующей ситуации наиболее эффективным может быть воздействие личным примером. Исходя из этой идеи, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это системой «равенства жертв». При соответствующей организации работы с персоналом вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в 2,5 млрд долл. Кризисная ситуация постепенно разрешалась. Оцените действия Ли Якокки с позиции средств преобразований.

Какие средства в механизме управления были использованы для позитивного изменения тенденции развития компании? Насколько эффективны и универсальны эти средства?

3.3. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ, КУРСОВОЙ РАБОТЫ (ПРОЕКТА)

Рабочей программой и учебным планом не предусмотрено.

3.4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ (ТЕСТ)

Критерии оценки:

- пороговый уровень – 50 % верных ответов;
- продвинутый уровень – 51-70 % верных ответов;
- высокий уровень – свыше 70 % верных ответов.

Тест по дисциплине:

1. Причинами роста организаций являются:

- а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть; г) все ответы а), б), в) неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити); в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть; г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса)

учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса; б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства; г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое_____.

7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на _____ стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»)?

8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершен-

ной:

а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель

И. Адизеса;

б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;

в) оба ответа а) и б) неверны?

9.Изменение –это:

а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;

б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);

в) оба ответа а) и б) неверны;

г) оба ответа а) и б) верны.

10.К видам организационных изменений относят:

а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;

б) изменения в бизнес-процессах;

в) изменения программ и планов организации.

11.Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

а) изменения происходят радикально;

б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;

в) оба ответа верны.

12.Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

а) эволюционный и революционный;

б) процессный и содержательный;

в) структурный, содержательный и процессный;

г) организационный и производственный?

13.Организационные изменения определяются как:

а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;

б) любые организационные перемены,

в) организационное обучение;

г) правильного ответа вообще нет.

14.Эволюционные изменения предполагают:

а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессы);

б) глубокие и всесторонние перемены;

в) хозяйственный реинжиниринг;

г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

15.Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;

б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;

в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;

г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

16.Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию

как:

- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление);
- б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
- в) оба ответа а) и б) верны.

17. Оживление (ревитализация) – это:

- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
- б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
- в) то, что позволяет организации регенерироваться.

18. Обновление имеет дело с:

- а) источниками роста компании;
- б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
- в) реструктуризацией.

19. Теория *E* исходит из:

- а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
- б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
- г) правильного ответа вообще нет.

20. Теория *O* предполагает:

- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

21. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

- а) последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;
- б) последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;
- в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;
- г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

22. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
- в) непредвиденные изменения.

23. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

24. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;

- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

25. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

26. Для проведения быстрых изменений следует использовать: а) директивную политику;

- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

27. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

28. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

- а) страх перед неизвестным, неопределенным;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
- в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- г) правильного ответа вообще нет.

29. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

29. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

30. Лидеры в организационных изменениях:

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

3.5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ (ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА)

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.

4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.

5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности

6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности

7. Достижение баланса функционирования и развития организаций

8. Разрешение (лечение) организационных патологий

9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).

10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»

11. Понятие скорости и глубины организационных изменений

12. «Организационный айсберг» С. Германа

13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития

14. Способы вмешательства и рычаги изменений

15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».

16. Модель вмешательства «Система-4»

17. Модель вмешательства «Социотехническая система»

18. Модель вмешательства «Управление по целям»

19. Понятие и сущность организационного развития

20. Особенности организационного развития

21. Применение подхода организационного развития

22. Видение в системе организационного развития

23. Потенциал и ресурсы развития организаций.

24. Модель организационного развития «Управленческая решетка»

25. Модель организационного развития «Формирование команды»

26. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»

27. Модель организационного развития «Процессное консультирование»

28. Методы снятия сопротивления изменениям.

29. Вовлеченность сотрудников

30. Целесообразность применения методов организационного развития.

31. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.

32. Применение власти и стилей управления в организации.

33. Структурные и культурные изменения в организации.

34. Отличия экспертного и процессного консультирования.

35. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)

36. Метод анализа силовых полей К. Левина.

37. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.

38. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.

39. Эффективность использования рабочих групп и команд.

40. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.

41. Матрица проведения изменений Д. Пью.
42. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
43. Эффективность организационного развития.
44. Модель организационных изменений «7С»
45. Модель организационных изменений «VOCATE»

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

4.1. Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования, достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине

ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений				
Этап (уровень)	Критерии оценивания			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
знать	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отвечает устно и выполняет тестовые задания на базовом уровне, с ошибками, которые при дополнительных вопросах исправляет; - имеет представление о методах решения типовых организационно-управленческих задач; - виды управленческих решений и методы их принятия 	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отвечает устно и выполняет тестовые задания на базовом уровне, с ошибками, которые при дополнительных вопросах исправляет; - имеет представление о методах решения типовых организационно-управленческих задач; - виды управленческих решений и методы их принятия 	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отвечает устно и выполняет тестовые задания с незначительными замечаниями; - имеет представление о методах решения типовых организационно-управленческих задач; - виды управленческих решений и методы их принятия; - методы выработки управленческих решений; - методы оценки качества управленческих реше- 	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отвечает устно и выполняет тестовые задания верно и в полном объеме; - имеет представление о методах решения типовых организационно-управленческих задач; - виды управленческих решений и методы их принятия; - методы выработки управленческих решений; - методы оценки качества управленческих решений.

			ний.	
уметь	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вырабатывать решения в типовых ситуациях - определять цели и задачи, используемые для реализации управленческих решений 	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующим умениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вырабатывать решения в типовых ситуациях - определять цели и задачи, используемые для реализации управленческих решений 	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующим умениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать типовые управленческие ситуации; - вырабатывать решения в типовых ситуациях; - определять цели и задачи, используемые для реализации управленческих решений; - применять количественные методы анализа при принятии управленческих решений. 	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующим умениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать типовые управленческие ситуации; - вырабатывать решения в типовых и нестандартных ситуациях - определять цели и задачи, используемые для реализации управленческих решений; - использовать знаковый и графический язык, математическую символику; - применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений
владеть	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами реализации основных управленческих функций при принятии решений. 	<p>Обучающийся владеет в неполном объеме и проявляет недостаточность владения навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами реализации основных управленческих функций при принятии решений. 	<p>Обучающимся допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения, частично владеет навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - культурой анализа и выработки верных управленческих 	<p>Обучающийся свободно применяет полученные навыки, в полном объеме владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - культурой анализа и выработки верных управленческих решений; - методами реа-

			решений; - методами реализации основных управленческих функций при принятии решений.	лизации основных управленческих функций при принятии решений. сбалансированных управленческих решений
--	--	--	---	--

4.2. Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по дисциплине «Управление изменениями», при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине, методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление изменениями» (прошли промежуточный контроль, выполнили практические работы, выполнили реферат или выступили с докладом).

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки.
Удовлетворительно	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность.

Неудовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
---------------------	---

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2021-2022 учебном году на заседании кафедры, протокол № 9 от «10» апреля 2021 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации лицензионного программного обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по данной дисциплины, а так же современных профессиональных баз данных и информационных справочных системах.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры, протокол № 11 от «14» мая 2022 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации лицензионного программного обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по данной дисциплины, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системах, а также перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры, протокол № 06 от «04» марта 2023 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации лицензионного программного обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по данной дисциплины, а так же современных профессиональных баз данных и информационных справочных системах, актуализации тем для самостоятельной работы, актуализации вопросов для подготовки к промежуточной аттестации, актуализации перечня основной и дополнительной учебной литературы.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры, протокол № 10 от «22» августа 2023 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации электронных библиотечных систем.