

Негосударственное частное образовательное учреждение
высшего образования
«Армавирский лингвистический социальный институт»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.05.02 «Управление изменениями»

Направление подготовки **38.03.02 «Менеджмент»**

(уровень бакалавриата)

Направленность (профиль) образовательной программы «**Экономический менеджмент**»

Форма обучения **очная/заочная**

Квалификация (степень) выпускника: **Бакалавр**

Армавир, 2022

Содержание

1. Цели освоения учебной дисциплины
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий
 - 5.1 Структура учебной дисциплины
 - 5.2. Виды занятий и их содержание
 - 5.2.1 Содержание теоретической части дисциплины
 - 5.2.2 Тематика практических занятий
 - 5.2.3 Задания для СРС
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
 - 7.1. Паспорт фонда оценочных средств
 - 7.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
 - 7.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а так же шкал оценивания
 - 7.4 Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
 - 7.5 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций
 - 7.5.1 Сводный перечень обобщенных критериев оценки разных форм контроля
 - 7.5.2. Средства оценивания для промежуточной и текущей аттестации
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
13. Особенности организации образовательного процесса по образовательной программе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
14. Перечень лицензионного программного обеспечения

Обоснование РЦД

Рабочая программа по дисциплине «Б1.В.ДВ.05.02» «Управление изменениями» разработана в соответствии с требованиями, установленными:

- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 7 августа 2014 г. № 940;

- учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы «Экономический менеджмент»

Для обучающихся набора:

2018 года;

2019 года;

Рабочая программа дисциплины одобрена на заседании кафедры экономических, естественнонаучных и социальных дисциплин 17 июня 2022 г. протокол № 7

Заведующий кафедрой _____ / Л.Л.Денисова
(подпись) Ф.И.О.

Рецензент : доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО АГПУ
М.И. Пшмахова

1. Цели освоения учебной дисциплины

Цель освоения учебной дисциплины – эффективных проектов, направленных на достижение стратегических задач организации, получение систематизированного представления о сущности изменений, их предпосылках, значении для развития организации, методах и технологиях управления процессом перемен; подготовка специалистов-маркетологов с развитым стратегическим и оперативным экономическим мышлением, владеющих знаниями об экономическом движении общества и хозяйственной деятельности различных народов в разные исторические эпохи; формирование знаний, умений и навыков в области менеджмента организации. Вырабатываемые умения и навыки направлены на обеспечение устойчивого развития организации в рыночных условиях.

Задачами освоения дисциплины являются:

- освоения основных понятий теории управления проектами;
- знакомство с отечественным и зарубежным опытом проектного управления и общепринятых в мировой практике концепциях прожект-менеджмента;
- изучение функциональных особенностей управления проектами различных типов;
- развитие навыков в решении самостоятельно сформулированного и разработанного проекта, с использованием современного программного обеспечения в области управления проектами;
- изучение природы явлений, определяющих процесс изменений в организации;
- формирование информационного поля по истории развития научных исследований в области логики перемен и ее формализации;
- знакомство с основами техник и технологий по созданию систем влияния и управления процессом изменений в организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП):

Профессиональные компетенции:

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);

дисциплины обучающийся должен:

знать:

- эволюцию моделей управления изменениями;
- о месте управления изменениями в системе управленческих наук;
- основные методы проведения изменений в организациях;
- основные принципы управления процессом изменений;
- альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

уметь:

- практически применять методы проведения изменений на предприятиях;
- принимать решения в организациях в условиях изменений;
- разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений;
- применять изученные технологии проведения изменений в организациях.

владеть:

- методами формирования структуры системы управления изменениями;
- навыками планирования и реализации стратегий управления изменениями;
- навыками мониторинга и контроля процесса изменений;
- способами преодоления сопротивления изменениям.

3. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Управление изменениями» является дисциплиной по выбору, входит в состав вариативной части профессионального цикла ОПОП.

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

Форма обучения	Семестр	Трудоемкость		Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаб. раб., час.	СРС, час	Форма аттестации
		зач. ед.	час					
очная	7	3	108	18	36	–	54	Зачет
заочная	9	3	108	4	8	–	92	Зачет(4)
в т.ч. в интерактивной форме ¹			20%					

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

5.1 Структура учебной дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Разделы курса, темы занятий	Всего часов	Всего аудит часов	Из них			СРС
				лекц.	практ	лаб.	
1	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	7	3	1	2	–	4

¹ Для РПД, разработанных с ФГОС ВО, интерактивные часы в данной таблице не прописываются

2	Изменение с точки зрения организаций.	7	3	1	2	–	4
3	Основные методы проведения изменений в организациях.	7	3	1	2	–	4
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	7	3	1	3	–	4
5	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	8	3	1	3	–	5
6	Поддержка изменений.	8	4	1	3	–	4
7	Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.	10	5	2	3	–	5
8	Стратегия изменений. *	9	5	2	3	–	4
9	Основные принципы управления процессом изменений.	9	5	2	3	–	4
10	Структура системы управления изменениями	9	5	2	3	–	4
11	Эволюция моделей управления изменениями. *	9	5	2	3	–	4
12	Планирование и реализация стратегий управления изменениями.	9	5	1	3	–	4
13	Мониторинг и контроль процесса изменений.	9	5	1	3	–	4
14	Зачет		–	–	–	–	
	Всего часов:	108	54	18	36	-	54

* Занятие проводится в интерактивной форме

заочная форма обучения

№ п/п	Разделы курса, темы занятий	Всего часов	Всего аудит часов	Из них			СРС
				лекц.	практ	лаб.	
1	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	8	1		1	–	7

2	Изменение с точки зрения организаций.	7	0			-	7
3	Основные методы проведения изменений в организациях.	8	1		1	-	7
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	8	1	1		-	7
5	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	8	1		1	-	7
6	Поддержка изменений.	8	1	1		-	7
7	Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.	8	1		1	-	7
8	Стратегия изменений.	8	1	1		-	7
9	Основные принципы управления процессом изменений.	8	1		1	-	7
10	Структура системы управления изменениями	8	1		1	-	7
11	Эволюция моделей управления изменениями.	9	1	1		-	6
12	Планирование и реализация стратегий управления изменениями.	9	1		1	-	6
13	Мониторинг и контроль процесса изменений.	9	1		1	-	6
14	Зачет	4	-	-	-	-	4
	Всего часов:	108	12	4	8	-	92

5.2. Виды занятий и их содержание

5.2.1 Содержание теоретической части дисциплины

Планы и содержание лекционных занятий

№	Наименование раздела, темы	Содержание раздела, темы
1	Основные понятия, предмет и методы дисциплины	Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции)

	«Управление изменениями».	управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.
2	Изменение с точки зрения организаций.	Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
3	Основные методы проведения изменений в организациях.	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
5	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.
6	Поддержка изменений.	Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
7	Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.	Характеристика альтернативных подходов: переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.
8	Стратегия изменений. *	Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осу-

		ществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. “Естественные законы” изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства .
9	Основные принципы управления процессом изменений.	Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.
10	Структура системы управления изменениями	Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
11	Эволюция моделей управления изменениями. *	Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира и понимание механизма изменений. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ
12	Планирование и реализация стратегий управления изменениями.	Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.
13	Мониторинг и контроль процесса изменений.	Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

*** Инновационная форма проведения темы.**

1. Лекции нетрадиционной формы проведения

Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от не проблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть готовой схемы решения в прошлом опыте нет. Для ответа на него требуется размышление, когда для ответа на не проблемный вопрос существует правило, которое нужно знать.

Проблемные лекции обеспечивают творческое усвоение будущими специалистами принципов и закономерностей изучаемой науки, активизируют учебно-познавательную деятельность студентов, их самостоятельную аудиторную и внеаудиторную работу, усвоение знаний и применение их на практике.

5.2.2 Тематика практических занятий

№	Наименование раздела, темы	Содержание раздела, темы	Форма текущего контроля
1	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями». Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.	Устный контроль.
2	Изменение с точки зрения организаций.	Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.	Устный и письменный контроль
3	Основные методы проведения изменений в организациях.	Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.	Устный и письменный контроль
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.	Устный и письменный контроль
5	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика». Возможные последствия применения отдельных подходов на практике.	Устный опрос и письменный контроль.
6	Поддержка изменений.	Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих при-	Устный опрос и письмен-

		<p>влечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.</p>	<p>ный контроль.</p>
7	<p>Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.</p>	<p>Характеристика альтернативных подходов: переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.</p>	<p>Устный и письменный контроль</p>
8	<p>Стратегия изменений.</p>	<p>Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений. Сущность стратегии изменений. Цель разработки и реализации стратегии изменений. Основная задача формирования стратегии. Основным принципом стратегии осуществления изменений. Сущность понятия «стратегический континуум». Логика внедрения изменений. «Естественные законы» изменений. Основные виды стратегий изменений. Правила действий для пресечения новаторства .</p>	<p>Устный и письменный контроль</p>
9	<p>Основные принципы управления процессом изменений.</p>	<p>Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации. Роль руководства в управлении изменениями.</p>	<p>Устный и письменный контроль</p>
10	<p>Структура системы управления изменениями</p>	<p>Необходимость создания специальных структур для проведения изменений. Выбор оптимального решения о том, кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.</p>	<p>Устный опрос и письменный контроль.</p>
11	<p>Эволюция моделей управления изменениями.</p>	<p>Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира и понимание механизма изменений. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы. Алгоритм осуществления СТВ</p>	<p>Устный и письменный контроль</p>
12	<p>Планирование и реализация стратегий управления из-</p>	<p>Основное рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в органи-</p>	<p>Устный опрос и письмен-</p>

	менениями.	зации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.	ный контроль.
13	Мониторинг и контроль процесса изменений.	Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.	Устный опрос и письменный контроль
Литература – см. пункт 8			

Основные термины дисциплины.

Агент изменений - это человек, играющий роль проводника изменений в организации.

Адаптивная структура - организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической структуры.

Анализ поля сил - это анализ факторов и сил, способствующих и препятствующих изменениями.

Изоляты - лица имеют выраженную техническую направленность, много читают по своей конкретной теме, часто посещают встречи и конференции и путешествуют для ознакомления с новыми схемами.

Командность - это готовность подчинить личные интересы интересам команды.

Кооптация - это предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений.

Организационное изменение - это изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как распределяет свои ресурсы.

Организационное развитие - это мероприятия в области менеджмента, направленное на осуществление крупных изменений в организациях.

Подсистема - это часть системы любого уровня агрегирования ее элементов.

Процесс изменений - последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решений об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Реинжиниринг - это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей.

Система - целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системный анализ - совокупность методов и средств исследования объектов, процессов как сложных, многоуровневых и многокомпонентных систем, опирающихся на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы.

Системный подход - комплексное изучение исследуемого объекта как единого целого с позиции системного анализа.

Ситуационный подход - акцент на то, что самым эффективным методом является тот, который более всего соответствует ситуации.

Стратегический континуум - скорость проведения изменения.

Управление изменениями - это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Управление изменениями - воздействие управляющей системы на управляемую в связи с изменениями во внутренней и внешней обстановке организации.

5.2.3 Задания для самостоятельной работы студента.

Тема №1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в организации.
4. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».

Задание 2. Пройти тест «Как лично я отношусь к изменениям?»

Задание 3. Поразмышлять над значением дисциплины «Управление изменениями» и определить основные факторы, влияющие на развитие организации.

Тема №2. Изменение с точки зрения организаций.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Ключевые положения об изменениях для организации.
2. Характеристика основных изменений организации.
3. Классификация изменений.
4. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Задание 2. Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс «Будущее плазмы»

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,- вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов.- Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала технику конференц- залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке

поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, установку. Данные это подтверждают: год назад

количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук», - рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке - удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30-40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя - компании Fujitsu - составляла \$17-20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, - деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, - офис, реклама, магазины», - не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3-3,5 тыс.

Как отличиться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример - недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», - поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона - квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше - 5-10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами

продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент - потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый - в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично:

«Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей - "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть - я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.

2. Что может послужить причиной изменений в компании?

Задание 3. Привести примеры внутренних и внешних причин преобразования.

Задание 4. Поразмышлять от том, что представляет собой «изменение» с точки зрения организации?

Задание 5. Написать эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни». В эссе ответьте на следующие вопросы:

- Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
- Каковы были причины этого изменения?
- Какова была Ваша реакция на необходимость этого изменения?

Тема №3. Основные методы проведения изменений в организациях.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
2. Незапланированные изменения и их характер.
3. Понятие «планируемая перестройка».
4. Типичные вопросы при планировании изменений.
5. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы

участия.

6. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
7. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Г. Гейнером.
8. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
Задание 2. Изучить: а) психологические особенности поведения человека в условиях изменений. б) кризиса лидерства и кризиса автономии в модели развития Л.Гейнера.
Задание 3. Проанализировать, используя периодику и обзоры деятельности менеджеров среднего звена и ответить на следующие вопросы:
 - Как проявляется менеджер среднего звена в качестве агента изменений?
 - Чем было спровоцировано появление «Кризиса менеджера среднего звена»?

Тема №4. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Особенности понятия «сопротивление переменам».
2. Причины сопротивления.
3. Характеристика личных и структурных барьеров.
4. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
5. Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

Задание 2. Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс “Уходя, уходи...”

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании В.N & Р. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один - самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана - менеджер по персоналу - провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон - финансовый директор - пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:
 - недопущения ситуации сопротивления;
 - предотвращения сопротивления.

Задание 3. Определить характер принятия решений в организациях в условиях изменений

Задание 4. Охарактеризовать роль организационной культуры в осуществлении изменений
Тема №5. Принятие решений в организациях в условиях изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
2. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».

Задание 2. Охарактеризовать возможность применения изученных в ходе занятия подходов на практике.

Тема №6. Поддержка изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты.
2. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.
3. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
4. Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем.
5. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
6. Поддержка неофициальной информационной сети.
7. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться. Задание 2.

Поразмышлять на тему «Проблемы поддержки изменений»

Задание 3. Сформулировать принципы поддержки изменений.

Тема №7. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Сформулировать принципы поддержки изменений.
2. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
3. Особенности применения этих подходов руководством организации.
4. против изменений и способы с ним справиться.

Задание 2. Изучив периодическую литературу и интернет-ресурсы, подготовить обзор применения на практике различных подходов к изменениям.

Тема №8. Стратегия изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Осуществление изменений как сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации.
2. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
3. Сущность стратегии изменений.
4. Цель разработки и реализации стратегии изменений и основная задача формирования стратегии осуществления изменений.
5. Сущность понятия «стратегический континуум».
6. “Естественные законы” изменений.
7. Основные виды стратегий изменений.

Задание 2. Изучив периодическую литературу и интернет-ресурсы, подготовить обзор реализации на практике различных стратегий изменений.

Тема №9. Основные принципы управления процессом изменений.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
2. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений в организации.
3. Роль руководства в управлении изменениями.

Задание 2. Изучить роль руководства в управлении изменениями.

Задание 3. Определить типичные ошибки менеджеров в управлении организационными изменениями.

Тема №10. Структура системы управления изменениями.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
2. Выбор оптимального решения о том кто реализует и берет на себя ответственность за определенные мероприятия по осуществлению перемен.
3. Основные формы систем для проведения изменений в организации. Их сущность и условия, в которых необходимо их применять.

Задание 2. Изобразить в виде схемы возможную структуру системы управления изменениями в организации.

Тема №11. Эволюция моделей управления изменениями.

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира.
2. Характеристика модели «переходного периода».
3. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
4. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.

Задание 2. Изучить кейс и ответить на вопросы к нему.

Кейс «Завод Chemspec»

Завод Chemspec («Химикаты») - часть крупной организации «Speciality Chemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации «Speciality Chemicals» зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации «Speciality Chemicals» приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

Задание 3. Представить и изучить алгоритм осуществления СТВ.

Задание 4. Проиллюстрировать примерами эволюцию моделей управления изменениями.

Тема №12. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями.
2. Особенности процесса планирования изменений в организации.
3. Требования к стратегиям изменений.
4. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.

Задание 2. Выполнить нижеследующее задание, в качестве результата подготовить презентацию.

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет данной организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)
- На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?
 - Какова стратегия развития данной организации?
- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?
- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Работа должна сопровождаться ссылками на интернетовские страницы. Задание 3.

Определить:

- каковы условия применения директивной стратегии осуществления изменений?
- каковы условия применения системной технологии вмешательства?
- каковы условия применения аналитической стратегии осуществления изменений?
- каковы условия применения нормативной стратегии осуществления изменений?

Тема №13. Мониторинг и контроль процесса изменений

Задание 1. Изучить вопросы к теме:

1. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Предметные области оценок и их характеристика.

3. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
4. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений.
5. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки.
6. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений.
7. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

Задание 2. Пройти тест самодиагностики «Нужны ли Вашей организации изменения»

Задание 3. Проанализировать а) особенности лидерского поведения в условиях изменений. Б) возможности «измерения» управленческой деятельности.

Задание 4. Повторить основные термины по курсу «Управление изменениями».к РПД «Управление изменениями»

от 31 августа 2011г (форма обучения экстернат)

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

№	Тема (раздел)	Содержание заданий, выносимых на СРС	Количество часов, отводимых на выполнение заданий		Учебно-методическое обеспечение (из списка литературы)
			ОДО	ОЗО	
1	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».	работа с литературой, нормативными документами; реферат; доклад по теме проверочный тест по теме	4	7	1, 2, 3
2	Изменение с точки зрения организаций.	работа с литературой, источниками, реферат, доклад по теме	4	7	1, 2, 3
3	Основные методы проведения изменений в организациях.	Анализ нормативно-правовой базы	4	7	1, 2, 3
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	работа с нормативной базой; индивидуальная работа по карточкам	4	7	1, 2, 3
5	Принятие решений в организациях в условиях изменений.	реферат; доклад по теме	5	7	1, 2, 3
6	Поддержка изменений.	работа с литературой, электронными ресурсами; реферат; доклад по теме, решение задач	4	7	1, 2, 3
7	Альтернативные подходы к изменениям в области	работа с литературой, источниками, реферат, до-	5	7	1, 2, 3

	менеджмента.	клад по теме			
8	Стратегия изменений.	Анализ нормативно-правовой базы	4	7	1, 2, 3
9	Основные принципы управления процессом изменений.	работа с нормативной базой; индивидуальная работа по карточкам	4	7	1, 2, 3
10	Структура системы управления изменениями	реферат; доклад по теме	4	7	1, 2, 3
11	Эволюция моделей управления изменениями.	реферат; доклад по теме	4	8	1, 2, 3
12	Планирование и реализация стратегий управления изменениями.	реферат; доклад по теме	4	8	1, 2, 3
13	Мониторинг и контроль процесса изменений.	реферат; доклад по теме	4	8	1, 2, 3

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

В результате изучения дисциплины «Управление изменениями» обучающийся, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, вырабатывает следующие компетенции:

Профессиональные компетенции:

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

Контроль освоения дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном модуле отдельно.

Текущий контроль освоения каждой темы и модуля учебной дисциплины осуществляется лектором и преподавателем, ведущим практические занятия, в виде:

- письменного опроса по теории;
- контрольных работ;
- письменных домашних заданий;
- индивидуальных проектов;

- тестирования по отдельным разделам дисциплины.

Итоговый контроль – зачет в седьмом и девятом семестрах.

Результаты текущего и итогового контроля формируют рейтинговую оценку работы студента.

7.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования владеть:

	ПК-5
Знать	- эволюцию моделей управления изменениям;
Уметь	- практически применять методы проведения изменений на предприятиях;

Владеть	- методами формирования структуры системы управления изменениями;
Этапы формирования: (темы)	1,2,3,4,6,7,10,11,12,13
Оценочные средства (задания к темам)	1,2,3,4,6,7,10,11,12,13, тестирование

7.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а так же шкал оценивания

Уровень сформированности компетенции	Этап текущего контроля							Этап промежуточной аттестации (зачет с оценкой)	Этап промежуточной аттестации (экзамен)	
	Критерии для определения уровня сформированности компетенции									
	Контрольная работа	Доклад / сообщение	Реферат	Ситуационные задачи*	Деловая игра*	Доклады на дискуссионные темы*	Тест			Работа на семинаре (ответы на вопросы и т.п.)*
Высокий	зачтено	4-5 балла	«отлично»	«отлично»	4-5 балла	4-5 балла	81-100 %	4-5 балла	«отлично»	«отлично»
Продвинутый	зачтено	3-4 балла	«хорошо»	«хорошо»	3-4 балла	3-4 балла	61-80%	3-4 балла	«хорошо»	«хорошо»
Пороговый	зачтено	3 балла	«удовлетворительно»	«удовлетворительно»	3 балла	3 балла	41-60%	3 балла	«удовлетворительно»	«удовлетворительно»
Ниже порогового	Не зачтено	2 балла	«неудовлетворительно»	«неудовлетворительно»	2 балла	2 балла	0-40%	2 балла	«неудовлетворительно»	«неудовлетворительно»

			тель- но»	тель но»						
--	--	--	--------------	-------------	--	--	--	--	--	--

7.3.1 Перечень оценочных средств сформированности компетенции

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Вид комплектации оценочным средством в ФОС
1	2	3	4
2.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Перечень тем для контрольных работ Комплект контрольных заданий по вариантам
4.	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебноисследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Перечень тем рефератов
6.	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
7.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

Оценивание сформированности компетенций происходит при устных ответах, а так же при выполнении письменных заданий.

7.3.2. Уровневая шкала показателей сформированности компетенций

При освещении оценочных средств по предмету преподаватель оценивает степень

сформированности у обучающихся необходимых компетенций по следующей уровневой таксономической шкале, предложенной Б. Блумом (США) и проф. М.В. Клариним:

1 уровень - Знание

Этот уровень обозначает запоминание и воспроизведение изученного материала. Речь может идти о различных видах содержания - от конкретных фактов до целостных теорий. Общая черта этой категории - припоминание соответствующих сведений. Студент: знает (запоминает и воспроизводит) употребляемые термины; знает конкретные факты; знает методы и процедуры; знает основные понятия; знает правила и принципы.

2 уровень - Понимание

Показателем способности понимать значение изученного может служить преобразование (трансляция) материала из одной формы выражения в другую - его «перевод» с одного «языка» на другой (например, из словесной формы - в математическую). В качестве показателя понимания может также выступать интерпретация материала студентом (объяснение, краткое изложение) или же предположение о дальнейшем ходе явлений, событий (предсказание последствий, результатов). Такие учебные результаты превосходят простое запоминание материала.

Обучающийся: понимает факты, правила и принципы; интерпретирует словесный материал, схемы, графики, диаграммы; преобразует словесный материал в математические выражения; предположительно описывает будущие последствия, вытекающие из имеющихся данных.

3 уровень - Применение

Этот уровень обозначает умение использовать изученный материал в конкретных условиях и в новых ситуациях. Сюда входят применение правил, методов, понятий, законов, принципов, теорий. Соответствующие результаты обучения требуют более высокого уровня владения материалом, чем понимание. Студент: использует понятия и принципы в новых ситуациях; применяет законы, теории в конкретных практических ситуациях; демонстрирует правильное применение метода или процедуры.

4 уровень - Анализ

Этот уровень обозначает умение разбить материал на составляющие части так, чтобы ясно выступала его структура. Сюда относятся вычленение частей целого, выявление взаимосвязей между ними, осознание принципов организации целого. Студент: выделяет скрытые (неявные) предположения; видит ошибки и упущения в логике рассуждений; проводит разгра-

ничения между фактами и следствиями; оценивает значимость данных.

5 уровень - Синтез

Этот уровень обозначает умение комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной. Таким новым продуктом может быть сообщение (выступление, доклад), план действий, схемы, упорядочивающие имеющиеся сведения.

Достижение соответствующих учебных результатов предполагает деятельность творческого характера, направленную на создание новых схем, структур. Студент: пишет небольшое творческое сочинение; предлагает план проведения эксперимента; использует знания из различных областей, чтобы составить план решения той или иной проблемы.

4 уровень - Оценка

Этот уровень обозначает умение оценивать значение того или иного материала (утверждения, художественного произведения, исследовательских данных и т. д.). Суждения студента должны основываться на чётких критериях: внутренних (структурных, логических) или внешних (соответствие намеченной цели). Критерии могут определяться самим обучающимся или предлагаться ему извне, например, преподавателем.

Промежуточная аттестация студентов реализуется в формах контрольных работ, тестирования, оценки качества и активности работы на семинарах, анализа добросовестности и самостоятельности студента при написании курсовых и иных письменных работ, посещаемости занятий.

Работы/ответы студентов оцениваются по пятибалльной системе в соответствии с требованиями к выставлению оценки по каждому предмету.

Оценка устных ответов.

Оценка “отлично” ставится, если студент:

– Показывает глубокое и полное знание и понимание всего объёма программного материала; полное понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей;

– Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами; самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщения, выводы. Устанавливать межпредметные (на основе ранее приобретенных знаний) и внутрипредметные связи, творчески применять полученные знания в незнакомой ситуации. Последовательно, чётко, связно, обоснованно и безошибочно излагать учебный материал; давать ответ в логической

последовательности с использованием принятой терминологии; делать собственные выводы; формулировать точное определение и истолкование основных понятий, законов, теорий; при ответе не повторять дословно текст учебника; излагать материал литературным языком; правильно и обстоятельно отвечать на дополнительные вопросы учителя. Самостоятельно и рационально использовать наглядные пособия, справочные материалы, учебник, дополнительную литературу, первоисточники; применять систему условных обозначений при ведении записей, сопровождающих ответ; использование для доказательства выводов из наблюдений и опытов;

– Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне; допускает не более одного недочёта, который легко исправляет по требованию учителя; имеет необходимые навыки работы с приборами, чертежами, схемами и графиками, сопутствующими ответу; записи, сопровождающие ответ, соответствуют требованиям.

Оценка “хорошо” ставится, если студент:

– Показывает знания всего изученного программного материала. Дает полный и правильный ответ на основе изученных теорий; незначительные ошибки и недочёты при воспроизведении изученного материала, определения понятий дал неполные, небольшие неточности при использовании научных терминов или в выводах и обобщениях из наблюдений и опытов; материал излагает в определенной логической последовательности, при этом допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов и может их исправить самостоятельно при требовании или при небольшой помощи преподавателя; в основном усвоил учебный материал; подтверждает ответ конкретными примерами; правильно отвечает на дополнительные вопросы учителя.

– Умеет самостоятельно выделять главные положения в изученном материале; на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, устанавливать внутрипредметные связи. Применять полученные знания на практике в видоизменённой ситуации, соблюдать основные правила культуры устной речи и сопровождающей письменной, использовать научные термины;

– Не обладает достаточным навыком работы со справочной литературой, учебником, первоисточниками (правильно ориентируется, но работает медленно). Допускает негрубые нарушения правил оформления письменных работ.

Оценка “удовлетворительно” ставится, если студент:

- Усвоил основное содержание учебного материала, имеет пробелы в усвоении материала, не препятствующие дальнейшему усвоению программного материала;
- Материал излагает несистематизированно, фрагментарно, не всегда последовательно;
- Показывает недостаточную сформированность отдельных знаний и умений; выводы и обобщения аргументирует слабо, допускает в них ошибки.
- Допустил ошибки и неточности в использовании научной терминологии, определения понятий дал недостаточно четкие;
- Не использовал в качестве доказательства выводы и обобщения из наблюдений, фактов, опытов или допустил ошибки при их изложении;
- Испытывает затруднения в применении знаний, необходимых для решения задач различных типов, при объяснении конкретных явлений на основе теорий и законов, или в подтверждении конкретных примеров практического применения теорий;
- Отвечает неполно на вопросы преподавателя (упуская и основное), или воспроизводит содержание текста учебника, но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение в этом тексте;
- Обнаруживает недостаточное понимание отдельных положений при воспроизведении текста учебника (записей, первоисточников) или отвечает неполно на вопросы учителя, допуская одну-две грубые ошибки.

Оценка “неудовлетворительно” ставится, если студент:

- не усвоил и не раскрыл основное содержание материала;
- не делает выводов и обобщений.
- не знает и не понимает значительную или основную часть программного материала в пределах поставленных вопросов;
- имеет слабо сформированные и неполные знания и не умеет применять их к решению конкретных вопросов и задач по образцу;
- при ответе (на один вопрос) допускает более двух грубых ошибок, которые не может исправить даже при помощи учителя.

Оценка письменных работ

Оценка “отлично” ставится, если студент:

- выполнил работу полностью, без ошибок и недочетов;

- объем ЗУНов составляет 90-100% содержания.

Оценка “хорошо” ставится, если студент:

- выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета или не более трех недочетов;

- объем ЗУНов составляет 70-90% содержания

Оценка “удовлетворительно” ставится, если студент:

- правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок;

- допустил не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета;

- допустил не более трех негрубых ошибок;

- одной негрубой ошибки и трех недочетов;

- при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов;

- владеет ЗУНами в объеме 50-70% содержания.

Оценка “неудовлетворительно” ставится, если обучающийся:

- допустил число ошибок и недочетов превосходящее норму, при которой может быть выставлена оценка “3”;

- или если правильно выполнил менее половины работы.

- объем ЗУНов учащегося менее 50% содержания

7. 3.3. Оценивание качества устного ответа при промежуточной аттестации обучающегося

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» по следующим критериям:

Оценка «отлично» ставится, если:

- полно раскрыто содержание материала;
- материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;
- продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;
- точно используется терминология;
- показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;
- продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;

- ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;
- продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;
- продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;
- допущены одна - две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.

Оценка «хорошо» ставится, если:

- вопросы излагаются систематизированно и последовательно;
- продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;
- продемонстрировано усвоение основной литературы.
- ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет один из недостатков:

- в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;
- допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;
- допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

- неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;
- усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;
- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;
- при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;
- продемонстрировано усвоение основной литературы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если:

- не раскрыто основное содержание учебного материала;
- обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части

учебного материала;

- допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

- не сформированы компетенции, умения и навыки.

Показатели для оценки устного ответа в привязке к компетенциям и шкале оценивания приведены в нижеследующей таблице:

№	Показатели оценивания	Коды компетенций, проверяемых с помощью показателей	Шкала оценивания
1.	Обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые комиссией вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой	ПК – 5,19	Неудовлетворительно
2	Обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне	ПК – 5,19	Удовлетворительно
3	Обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных	ПК – 5,19	Хорошо

	программой		
4	Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой	ПК – 5,19	Отлично

7.4 Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки освоения знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

	Компетенции	Оценочные средства	
	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);	1 этап формирования компетенции	Тесты по всем темам дисциплины Варианты контрольных работ
		2 этап формирования компетенции	Вопросы к зачету
	владением навыками координации	1 этап формирования компетенции	Тесты по всем темам дисциплины Варианты контрольных работ

	<p>предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);</p>	<p>2 этап формирования компетенции</p>	<p>Вопросы к зачету</p>
--	--	--	-------------------------

7.4.1 Задания для промежуточной аттестации

В процессе изучения дисциплины осуществляется промежуточная и итоговая аттестация.

Текущий контроль знаний проводится в виде опроса на занятиях, выполнения практических заданий.

Промежуточная аттестация проводится в виде тестирования. Целью является проверить усвоение изученного лекционного материала.

Примерный перечень тем контрольных работ.

1. Значение дисциплины «Управление изменениями»
2. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
3. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
4. Кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.
5. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
6. «Измерения» управленческой деятельности.
7. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
8. Планирование организационных изменений.
9. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
10. Технологии организационных изменений.
11. Реструктуризация организационной структуры управления.
12. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.
13. Модели организационного развития.
14. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
15. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
16. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
17. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
18. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
19. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
20. Модели организационного развития.

Тесты по всему курсу дисциплины

1. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:
 - a) кооптация
 - b) манипуляция
 - c) лидерство
 - d) явное принуждение
2. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:
 - a) информирование и общение
 - b) участие и вовлеченность
 - c) помощь и поддержка
 - d) переговоры и соглашения
3. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:
 - a) участие и вовлеченность
 - b) информирование и общение
 - c) переговоры и соглашения
 - d) помощь и поддержка
4. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:
 - a) директивной стратегии
 - b) нормативной стратегия аналитической стратегии
 - d) стратегии, основанной на переговорах
5. Аналитическая стратегия подразумевает:
 - a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
 - b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
 - c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению
6. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:
 - a) самообучающаяся организация
 - b) саморазвивающаяся организация
7. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:
 - a) модель переходного периода
 - b) модель EASIER
 - c) модель постепенного наращивания
8. Готовность подчинить личные интересы интересам команды, это:
 - a) эгоизм
 - b) командность

с) принуждение

9. Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:

- а) директивной стратегии
- б) стратегии, основной на переговорах
- с) нормативной стратегии
- д) аналитической стратегии

10. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от (3 ответа):

- а) темпа осуществления изменений
- б) степени управления со стороны менеджеров
- с) использования внешних структур
- д) степени выполнения указаний подчиненными
- е) степени регламентированности процессов

11. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения это:

- а) разработка перспективы
- б) создание группы единомышленников
- с) создание коалиции
- д) институализация нового образа действий

12. Модель СТВ предусматривает следующие фазы:

- а) диагностика, проектирование, внедрение
- б) проектирование, внедрение
- с) диагностика, проверка, внедрение

13. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:

- а) организационное развитие
- б) планирование
- с) реинжиниринг

14. Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:

- а) размораживание
- б) изменение
- с) решение проблемы
- д) замораживание

15. Проблема, имеющая единственное решение является:

- а) открытой
- б) закрытой
- с) уникальной

16. «Агент изменений» - это:

- а) человек, играющий роль проводника изменений в организации
- б) человек, сопротивляющийся изменениям

с) представитель сторонней организации, консультант

17. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:

- a) новое организационное подразделение
- b) целевая группа
- c) эксперимент
- d) специальный проект или задание

18. Модель EASIER состоит из _ этапов:

- a) 6
- b) 5
- c) 7

19. В графической интерпретации фазы СТВ:

- a) пересекаются
- b) не пересекаются
- c) соприкасаются

20. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников - это:

- a) технологии
- b) размер
- c) культура
- d) внешняя среда

21. Содержание понятия «организационное развитие» с точки зрения теории управления организацией:

- a) набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников
- b) это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях
- c) задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других

22. Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок, это подход, основанный на использовании:

- a) стратегии, основанной на переговорах
- b) стратегии, ориентированной на действия
- c) аналитической стратегии
- d) директивной стратегии

23. Выявление общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям, это подход, основанный на использовании:

- a) стратегии, основанной на переговорах
- b) стратегии, ориентированной на действия
- c) аналитической стратегии
- d) директивной стратегии
- e) нормативной стратегии

24. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером, состоит из _ этапов:

- a) 6

- b) 5
- c) 4
- d) 7

25. Первый этап модели управления организационными изменениями БКГ называется:

- a) подготовка
- b) реализация
- c) проверка на прочность
- d) застой
- e) достижение цели

26. Согласно модели управления организационными изменениями БКГ, сопротивление возникает на этапе:

- a) застоя
- b) подготовки
- c) реализации
- d) проверки на прочность
- e) достижении цели

27. Подберите правильный ответ:

- a) автократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений
- b) демократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений

28. Подберите правильный ответ:

- a) активный риск - это риск от действий, который содержится в решениях разных проблем
- b) пассивный риск, это риск который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений

29. Подберите правильный ответ:

- a) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории О организационных изменений
- b) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории Е организационных изменений

30. Подберите правильный ответ:

- a) изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения
- b) изменения с участием — процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения

31. Подберите правильный ответ:

- a) культура организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников
- b) стратегия организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников

32. Подберите правильный ответ:

- a) рост - это увеличение числа или размеров организации
- b) развитие — это приобретение потенциала для улучшения организации

33. Подберите правильный ответ:

- a) руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать теорию

Е организационных изменений

b) социально-ориентированный руководитель будет использовать теорию О организационных изменений

34. Подберите правильный ответ:

a) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории Е организационных изменений

b) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории О организационных изменений

35. Подберите правильный ответ:

a) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью постепенного наращивания

b) если управляющий не имеет ясного представления о желаемой в будущем модели, то он должен воспользоваться моделью переходного периода

36. Рациональный инкрементализм означает?

a) стратегию малого предприятия.

b) теорию поэтапного проведения изменения.

c) поддержание динамического равновесия с окружением.

d) специфическую форму бизнеса.

e) планирование организационных изменений.

37. К основным видам организационных изменений относится:

a) изменение целей и продукта.

b) изменение структуры и технологии.

c) верные ответы: "a", "b".

d) изменение внешней среды.

e) верные ответы: "a", "b", "d".

38. В чем выражается основная цель изменений?

a) в повышении эффективности производства.

b) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.

c) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.

d) в учете потребностей персонала.

e) верные ответы: "a", "b", "d".

39. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера основными проблемами изменений считаются:

a) соответствие стратегических целей и технологических возможностей предприятия.

b) определение ограничений на изменение.

c) сопротивление изменениям.

d) власть и контроль.

e) верные ответы: "b", "d".

40. К причинам организационных изменений относятся:

a) зависимость внутренней и внешней среды организации.

b) наличие кризиса.

c) убыточная работа предприятия.

d) верные ответы: "a", "b".

- е) верные ответы: "а", "с".
41. В модели конгруэнтности организационного поведения Надлера не предполагается:
- а) анализ технологии, используемой в организации.
 - б) обеспечение участия в изменениях.
 - с) поддержание источников стабильности.
 - д) введение поощрений за нужное поведение.
 - е) все ответы не верны.
42. Стадия регулярного менеджмента используется в описании:
- а) концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера.
 - б) модели жизненного цикла Адизеса.
 - с) модели "кривая перемен" Дака.
 - д) ответы верны: "а", "б".
 - е) ответы верны: "а", "с".
43. Кризис автономии в концепции фазовой трансформации бизнеса Грейнера:
- а) означает усиление самостоятельности обособленных подразделений.
 - б) означает отсутствие самостоятельности обособленных подразделений.
 - с) отсутствует как понятие.
 - д) заканчивается переходом к этапу координации ресурсов.
 - е) ответы верны: "а", "д".
44. Принципиальное различие теории Е Бира от теории Е Нориа заключается:
- а) в примате финансовых целей в изменениях.
 - б) в вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.
 - с) в участии консультантов в изменениях.
 - д) ответы верны: "а", "с".
45. Что такое Салем-сити в модели Адизеса?
- а) стадия развития в организации.
 - б) доминирование межличностных конфликтов.
 - с) в модели не используется.
 - д) ответы верны: "а", "б".
46. Теория Е Бира используется на практике:
- а) при больших масштабах организации.
 - б) при инициативном персонале.
 - с) при демократичном стиле управления.
 - д) при автократичном стиле управления.
 - е) ответы верны: "а", "д".
47. Модель К. Левина включает следующие фазы:
- а) младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
 - б) младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
 - с) размораживание, движение, замораживание.
 - д) ни один ответ не верен.
48. Трехмерное пространство это:
- а) взаимодействие структурного, функционального и временного в организации.
 - б) компонент процесса преобразований по McRinsey.

- c) механизм описания организации.
 - d) важнейший элемент механизма проведения изменений.
49. Сопротивление изменениям объясняется:
- a) изменением в балансе власти.
 - b) особенностями человеческой психики.
 - c) ошибками в управлении.
 - d) угрозой сложившимся социальным отношениям.
 - e) ответы верны: "a", "c", "d".
50. Основные виды сопротивления включают::
- a) логическое, психологическое, технологическое.
 - b) логическое, психологическое, социальное.
 - c) интуитивное социальное и логическое,
 - d) субъективное, объективное и ситуационное.
 - e) ответы: "d", "c".
51. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:
- a) необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
 - b) в большинстве случаев дорогостоящий метод.
 - c) используется при необходимости адаптации сотрудников.
 - d) сравнительно быстрое решение проблемы.
 - e) ответы: "a", "b".
52. Вовлечение сотрудников в изменения:
- a) требует много времени на процесс.
 - b) снижает эффективность изменения.
 - c) приводит к возникновению проблем в будущем.
 - d) предпочтительнее принуждения.
 - e) ответы: "a", "b".
53. Организационная культура это
- a) элемент внешней среды организации.
 - b) набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
 - c) один из объектов намеченного изменения.
 - d) объект внимания в "обучающейся организации".
 - e) ответы: "d", "b".
54. Культура жесткого подхода предполагает
- a) высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.
 - b) небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.
 - c) высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.
 - d) небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.
 - e) верных ответов нет
55. Организационная культура:
- a) придает здравый смысл.
 - b) стабилизирует социальную систему.
 - c) упрощает задачи управления.
 - d) верны ответы "a", "b".

56. Сущность организационной культуры по Шайну заключается:

А. в артефактах.

а) в базовых предположениях.

б) в разделяемых ценностях.

с) ответы: "а", "б".

д) ответы: "а", "б", "с".

57. Обучающаяся организация обладает признаками:

а) командное обучение.

б) формирование общего видения.

с) системное мышление.

д) ответы "а", "б",

е) ответы "а", "б", "с".

58. Основные положения TQM:

а) ориентация на процессы.

б) цепочки "поставщик -потребитель".

с) изменение структуры контролирующих подразделений.

д) ответы: "а", "б".

е) ответы: "а", "б", "с".

59. Концепция TQM:

а) зародилась в США.

б) зародилась в Японии.

с) зародилась в Европе.

д) зародилась в США и дальнейшее развитие в Японии.

е) одновременно развивалась в СТТТА и Японии.

60. Причиной реструктуризации является:

а) изменение стратегии компании.

б) изменение расписания работы.

с) перераспределение ответственности подразделений.

д) завершение очередного производственного цикла.

е) верны ответы "а", "с". к РПД «Управление изменениями»

7.4.2. Примерный перечень вопросов к зачету по всему курсу дисциплины

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.

2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.

3. Ключевые положения об изменениях для организации.

4. Характеристика основных изменений организации.

5. Классификация изменений.

6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.

8. Незапланированные изменения и их характер.

9. Понятие «планируемая перестройка».

10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».

11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.

12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Г. Эйнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
13. Особенности понятия «сопротивление переменам».
14. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
15. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
16. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
17. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
18. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
21. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
22. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
23. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
24. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
25. Сущность стратегии изменений.
26. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
27. Сущность понятия «стратегический континуум».
28. Естественные законы” изменений.
29. Основные виды стратегий изменений.
30. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
31. Роль руководства в управлении изменениями.
32. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
33. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
34. Модели изменений Левина и Бекхарда
35. Модели изменений Тюрли и Бира
36. Характеристика модели «переходного периода».
37. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
38. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.
39. Особенности процесса планирования изменений в организации.
40. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
41. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
42. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

)

7.5 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

7.5.1 Макеты методических материалов, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

М

7.5.1 Сводный перечень обобщенных критериев оценки разных форм контроля

Оценка знаний, умений, навыков может быть выражена в параметрах:

- «очень высокая», «высокая», соответствующая академической оценке «отлично»; «достаточно высокая», «выше средней», соответствующая академической оценке «хорошо»;
- «средняя», «ниже средней», «низкая», соответствующая академической оценке «удовлетворительно»;
- «очень низкая», «примитивная», соответствующая академической оценке «неудовлетворительно».

Критерии оценивания:

- Полнота знаний теоретического материала;
- Полнота знаний практического контролируемого материала, демонстрация умений и навыков решения типовых задач, выполнения типовых заданий/упражнений;
- Умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из заданных теоретических, научных, справочных, энциклопедических источников;
- Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников;
- Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать практический материал для иллюстраций теоретических положений;
- Умение самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов, технологий;
- Умение ясно, четко, логично и грамотно излагать собственные размышления, делать умозаключения и выводы;
- Умение соблюдать заданную форму изложения (доклад, эссе, другое);
- Умение пользоваться ресурсами глобальной сети (интернет);
- Умение пользоваться нормативными документами;

- Умение создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью;
- Умение определять, формулировать проблему и находить пути ее решения;
- Умение анализировать современное состояние отрасли, науки и техники;
- Умение самостоятельно принимать решения на основе проведенных исследований; Умение и готовность к использованию основных (изученных) прикладных программных средств;
- Умение создавать содержательную презентацию выполненной работы;
- Другое.

Критерии оценки компетенций:

- Способность к публичной коммуникации (демонстрация навыков публичного выступления и ведения дискуссии на профессиональные темы, владение нормами литературного языка, профессиональной терминологией, этикетной лексикой); Способность эффективно работать самостоятельно;
- Способность эффективно работать в команде;
- Готовность к сотрудничеству, толерантность;
- Способность организовать эффективную работу команды;
- Способность к принятию управленческих решений;
- Способность к профессиональной и социальной адаптации;
- Способность понимать и анализировать социальные, экономические и экологические последствия своей профессиональной деятельности;
- Владение навыками здорового образа жизни;
- Готовность к постоянному развитию;
- Способность использовать широкие теоретические и практические знания в рамках специализированной части какой-либо области;
- Способность демонстрировать освоение методов и инструментов в сложной и специализированной области;
- Способность интегрировать знания из новых или междисциплинарных областей для исследовательского диагностирования проблем;
- Способность демонстрировать критический анализ, оценку и синтез новых сложных идей;
- Способность оценивать свою деятельность и деятельность других;

- Способность последовательно оценивать собственное обучение и определять потребности в обучении для его продолжения;
- Другое.

7. 5.2. Средства оценивания для промежуточной и текущей аттестации

Контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу. Контрольная работа - письменное задание, выполняемое в течение заданного времени (в условиях аудиторной работы - от 30 минут до 2 часов, от одного дня до нескольких недель в случае внеаудиторного задания). Как правило, контрольная работа предполагает наличие определенных ответов.

Критерии оценки выполнения контрольной работы:

- соответствие предполагаемым ответам;
- правильное использование алгоритма выполнения действий (методики, технологии и т.д.);
- логика рассуждений;
- неординарность подхода к решению.

Если задания для контрольной работы берутся из учебника, пособия или другого источника, то его следует указать в ФОС.

Параметры оценочного средства (пример)

Источник (...)	Полное библиографическое описание
Предел длительности контроля	20 мин
Предлагаемое количество задач из одного контролируемого раздела	1-3
Последовательность выборки задач из каждого	случайная
Критерии оценки: - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность синтезировать новую информацию; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения; - установлены причинно-следственные связи, выявлены закономерности;	Максимальное количество баллов - 5
«5» (отлично), если	Задание выполнено полностью
«4» (хорошо), если	Задание выполнено с незначительными по-
«3» (удовлетворительно), если	Обнаруживает знание и понимание большей

«2» (неудовлетворительно), если	Обнаруживает недостаточный уровень знания, непонимание большей части задания
---------------------------------	--

Конспект позволяет формировать и оценивать умения студентов по переработке информации.

Параметры оценочного средства (пример)

Тема «Индивидуально-психологические качества личности»	Источник конспектирования, полное биографическое описание
Предел длительности контроля	45 мин.
Критерии оценки: - оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала); - логическое построение и связность текста; - полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей); - визуализация информации как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки); - оформление (аккуратность, соблюдение структуры оригинала).	максимум 5 баллов
«5» (отлично), если	Задание выполнено полностью
«4» (хорошо), если	Задание выполнено с незначительными погрешностями
«3» (удовлетворительно), если	Обнаруживает знание и понимание большей части задания
«2» (неудовлетворительно), если	Обнаруживает недостаточный уровень знания, непонимание большей части задания

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения. В ФОС приводится перечень тем, среди которых студент может выбрать тему реферата.

Параметры оценочного средства (пример)

Предел длительности контроля	Защита: 10 мин выступление + ответы на вопросы.
Критерии оценки (собственно текста реферата и защиты): - информационная достаточность; - соответствие материала теме и плану; - стиль и язык изложения (целесообразное использование терминологии, пояснение новых понятий, лаконичность, логичность, правильность применения и оформления цитат и др.); - наличие выраженной собственной позиции; - адекватность и количество использованных источников (7 - 10); - владение материалом.	мак 5 баллов
«5» (отлично), если	Задание выполнено полно-
«4» (хорошо), если	Задание выполнено с незна-
«3» (удовлетворительно), если	Обнаруживает знание и по-
«2» (неудовлетворительно), если	Обнаруживает недостаточный уровень знания, непонимание большой части задания

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

Основная литература:

1. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кужева С.Н.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2014.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Дополнительная литература

1. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кужева С.Н.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет, 2011.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
2. Стёпочкина Е.А. Финансовое планирование и бюджетирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров/ Стёпочкина Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— 78 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29361>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
3. Рубин Ю.Б. Курс профессионального предпринимательства [Электронный ресурс]: учебник/ Рубин Ю.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный

университет «Синергия», 2012.— 944 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17021>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

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

1. Справочно-информационная система «Гарант», www.garant.ru – Система «Гарант»
2. Базы данных справочно-информационных систем «Консультант плюс», www.consultant.ru - Общероссийская сеть распространения правовой информации (Консультант-Плюс).
3. Электронно-библиотечная система «IPRbooks» - <http://www.iprbookshop.ru/>

4. Научно-электронная библиотека «Elibrary» - <http://www.elibrary.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Использование современных образовательных технологий

В соответствии с требованиями ФГОС ВПО реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. В рамках учебных курсов предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, образовательных учреждений, научных, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием конкретных дисциплин, и в целом в учебном процессе НЧОУ ВО АЛСИ они составляют не менее определенного 20 процентов от всего объема аудиторных занятий.

Использование в учебном процессе активных и интерактивных форм занятий направлено на повышение качества подготовки путем развития у обучающихся творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы и др.).

В процессе преподавания дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества (включая, при необходимости, проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей

Инновационные формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№	Наименование раздела (перечислить те разделы, в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии)	Формы занятий с использованием активных и интерактивных образовательных технологий	Трудоемкость (час.) Очная/Заочная форма обучения
1	Стратегия изменений.	- интерактивная	
2	Эволюция моделей управления изменениями.	лекция (лекция-	
3		беседа, лекция-	

4		<p>дискуссия, лекция с разбором конкретных ситуаций, использование проблемных вопросов, демонстрация слайдов презентации или учебных фильмов, лекция визуализация);</p> <ul style="list-style-type: none"> - кейс-метод (описание и разбор реальных ситуаций, обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные пути решения); - дискуссия или дебаты (обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и проблем, обмен мнениями); - мозговой штурм (позволяет учащимся свободно и открыто высказывать разные идеи по поводу ситуации или проблемы, побуждая использовать воображение и творческий подход); - работа в малых группах. - работа в парах. 	16/6	
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
<i>Итого 16/6 часов</i>				

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

— при проведении различных типов учебных занятий применяются демонстрационные, так и индивидуальные режимы. На занятиях используются мультимедиа технологии, презентации с использованием программы Power Point. Это повышает темп восприятия информации, мотивацию к учению за счет мультимедийных эффектов, а также развивает наглядно-образное мышление студентов. В свою очередь и студенты все чаще применяют мультимедиа технологии, выступая на конференциях, при подготовке рефератов, докладов, а также при защите выпускных квалификационных работ, что способствует формированию у них творческих способностей.

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

Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования «Армавирский лингвистический социальный институт», реализующее основную образовательную программу подготовки, располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, лабораторной, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом вуза, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Обеспечение учебного процесса компьютерами предусматривает наличие не менее одного компьютера на 25 обучающихся.

При использовании печатных изданий вуз обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в читальном зале библиотеки в соответствии с объемом изучаемых учебных дисциплин. (23а, Библиотека; 26а, Читальный зал)

При использовании электронных изданий вуз обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в компьютерных классах (лабораториях), читальном зале библиотеки с выходом в Интернет в соответствии с объемом изучаемых учебных дисциплин.

Обеспеченность компьютерным временем с доступом в Интернет составляет не менее 200 часов в год на одного обучающегося.

<p>Б1.В.ДВ.4.2 Управление изменениями</p>	<p>4ж, Кабинет экономики и менеджмента; 1ж, Кабинет финансов, денежного обращения и кредитов; 3ж, Бухгалтерского учета, налогообложения и аудита; 30а, Лаборатория информатики;</p> <p>51в, Лаборатория информационных технологий в профессиональной деятельности</p>	<p>комплекты тематических плакатов, учебно-методические стенды, (таблицы, карты, литература, справочно-правовая система «Гарант»)</p> <p>25 компьютеров, доступ в интернет, программы тестирования, коллекция файлов с материалами, поддерживающими изучение; интерактивная доска, проектор, видео-, аудио оборудование;</p> <p>27 компьютеров доступ в интернет, программы тестирования, коллекция файлов с материалами, поддерживающими изучение; интерактивная доска, проектор, видео-, аудио оборудование; учебно-методические стенды, (таблицы, карты, литература, справочно-правовая система «Гарант»)</p>
---	---	--

13. Особенности организации образовательного процесса по образовательной программе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется на основе образовательных программ, адаптированных при необходимости для обучения указанных обучающихся.

Обучение по образовательным программам инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрено НЧОУ ВО АЛСИ с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

В НЧОУ ВО АЛСИ созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Под специальными условиями для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения таких обучающихся, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания организаций и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья организацией при необходимости обеспечивается:

1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети "Интернет" для слабовидящих;

размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации

о расписании учебных занятий (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;

обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию организации;

2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, материально-технические условия должны обеспечивать возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, столовые, туалетные и другие помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров; наличие специальных кресел и других приспособлений).

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

При получении высшего образования по образовательным программам обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

14. Перечень лицензионного программного обеспечения

Перечень лицензионного программного обеспечения, используемый в реализации ОПОП:

1. Windows 8.1
2. Linuxmint-17.1-cinnamon-32bit
3. Гарант АЭРО

4. Libreoffice