

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
Б1.В.ДВ.07.01 Управление изменениями**

**1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)**

Компетенция	Результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	базовые понятия управления изменениями, их взаимосвязь и взаимообусловленность; социальные механизмы взаимодействия личности и организации, их изменения в случае необходимости; основные принципы построения и проектирования организационных структуры; источники, способы формирования, развития и изменения организационной культуры;	использовать систему знаний в области управления изменением поведения людей на предприятии (компании); участвовать в управлении программой организационных изменений; стимулировать персональное развитие организации; участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения в области управления изменениями в поведении людей на предприятии;	способами формирования и развития организационной культуры с целью управления изменением поведения групп; навыками самостоятельного изучения и приобретения новых знаний в области управления, профессиональной аргументации при разборе стандартных и нестандартных ситуаций в сфере управления поведением индивидуумов и групп; методами, основными приемами исследовательской деятельности; способностью поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; компьютерными методами сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемыми в сфере

			профессиональной деятельности
--	--	--	-------------------------------

## 2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля) и ее место в структуре ОПОП ВО

### 2.1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) относится к дисциплинам (модулям) по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» ОПОП ВО.

Период обучения по дисциплине (модулю) – 6-й семестр (очная форма обучения) / 6-й семестр (очно-заочная форма обучения) / 3-й курс (заочная форма обучения).

### 2.2. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	3/108		
<b>Контактная работа:</b>	36	14	10
Занятия лекционного типа (лекции)	16	6	4
Занятия семинарского типа:	20	8	6
лабораторные работы	0	0	0
практические занятия	20	8	6
семинары	0	0	0
<b>Промежуточная аттестация:</b> экзамен	36	36	9
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	36	58	89

### 2.3. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Количество часов					СР
		Контактная работа					
		Л	ЛР	ПЗ	С		
1.	Природа организационных изменений	1	0	0	0	4	
2.	Методы организационных изменений	1	0	0	0	4	
3.	Изменения в организации и их источники	2	0	0	0	4	
4.	Способы управления сопротивлением в организации	2	0	0	0	4	
5.	Изменения личностного поведения в организации	2	0	4	0	4	
6.	Управление изменением мотивации в организации	2	0	4	0	4	
7.	Управление изменением поведения группы	2	0	4	0	4	
8.	Управление изменением организационной культуры	2	0	4	0	4	
9.	Управление нововведениями в организации	2	0	4	0	4	

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Количество часов					СР
		Контактная работа					
		Л	ЛР	ПЗ	С		

1.	Природа организационных изменений	1	0	-	0	6
2.	Методы организационных изменений	1	0	1	0	6
3.	Изменения в организации и их источники	1	0	1	0	6
4.	Способы управления сопротивлением в организации	1	0	1	0	6
5.	Изменения личностного поведения в организации	1	0	1	0	6
6.	Управление изменением мотивации в организации	1	0	1	0	7
7.	Управление изменением поведения группы	0	0	1	0	7
8.	Управление изменением организационной культуры	0	0	1	0	7
9.	Управление нововведениями в организации	0	0	1	0	7

#### **Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Количество часов				СР
		Контактная работа				
		Л	ЛР	ПЗ	С	
1.	Природа организационных изменений	1	0	0	0	9
2.	Методы организационных изменений	1	0	0	0	10
3.	Изменения в организации и их источники	1	0	0	0	10
4.	Способы управления сопротивлением в организации	1	0	1	0	10
5.	Изменения личностного поведения в организации	0	0	1	0	10
6.	Управление изменением мотивации в организации	0	0	1	0	10
7.	Управление изменением поведения группы	0	0	1	0	10
8.	Управление изменением организационной культуры	0	0	1	0	10
9.	Управление нововведениями в организации	0	0	1	0	10

#### **Примечания:**

Л – лекции, ЛР – лабораторные работы, ПЗ – практические занятия, С – семинары, СР – самостоятельная работа.

#### **2.4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
1.	Природа организационных изменений	Сущность понятия управление организационными изменениями. Связь управления изменениями в организации с другими дисциплинами. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Значение организационных изменений. Современный подход к управлению изменениями.

		<p>Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера. Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере, в которой происходят; по степени запланированности.</p> <p>Цели преобразований: основные и соподчиненные. Объекты преобразований. Основные причины, побуждающие организации к переменам. Подходы к процессу изменений. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.</p>
2.	Методы организационных изменений	<p>Классификация методов организационных изменений (перемен). Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд. Методы организационных изменений развития организации, основанный на концепции обучающихся организаций.</p>
3.	Изменения в организации и их источники	<p>Организация как объект управления и изменения. Источники организационных изменений: внутренние, внешние. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.</p> <p>Организационная структура. Классификация организационных структур. Типы организаций по взаимодействию подразделений (групп). Модель «организация/внешняя среда». Понятие рыночной и технологической среды.</p> <p>Типы организации по взаимодействию с внешней средой и их характеристика (механистическая, органическая, с технологической доминантой, с рыночной доминантой). Ценностные различия механистического и органического типов организаций.</p> <p>Современный подход к управлению организацией на основе изменений. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации.</p> <p>Антикризисное управление изменениями. Стратегии управления сокращением организации (по С.Дж.</p>

		Фримену, К.Д. Кэмерону, А.К. Мишра): сокращения рабочей силы, репроектирования, системная. Основополагающие направления в условиях сокращения организации по С.Дж. Фримену – укрепление и реориентация. Сокращение организаций и культура качества. Практические тенденции сокращения организации. Возможные тактики управления организацией, находящейся в упадке.
4.	Способы управления сопротивлением в организации	<p>Сущность понятия сопротивления изменениям. Уровни сопротивления: личностный (микроуровень) и организационный (мезоуровень). Причины сопротивления переменам: изменения в статусе и влиянии, изменения в базе используемых ресурсов, степень ответственности за прошлое, ценности организационной культуры, причины сопротивления, относящиеся к физическим и экономическим условиям труда.</p> <p>Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиций агентов изменений.</p> <p>Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.</p>
5.	Изменения личностного поведения в организации	<p>Поведенческие ресурсы управления изменениями. Алгоритм модификации организационного поведения персонала: сущность, значение, этапы. Основы представления о личности. Понятие личности. Поведение личности. Личность в структуре организации. Типы личности.</p> <p>Понятие и природа отношений. Содержание и динамика развития отношений. Модель отношений. Функции, выполняемые отношениями. Отношения сотрудников и эффективность работы организации.</p> <p>Восприятие человеком окружения. Модель восприятия. Факторы, влияющие на восприятие. Способы восприятия, порождающие ошибки. Характеристика процесса вынесения суждений. Тенденции в процессе вынесения суждения. Теория атрибуции.</p>

		<p>Изменение личностного делового поведения: саморегуляция, инициативное деловое поведение.</p> <p>Управление удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью: определение, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, параметры удовлетворенности трудом – основные, второстепенные. Следствия удовлетворенности трудом. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.</p>
6.	Управление изменением мотивации в организации	<p>Роль человеческого фактора в современном обществе. Подходы к поощрению работников. Понятие и механизм мотивации. Общая характеристика мотивационного процесса. Теории мотивации. Многоаспектность мотивации.</p> <p>Управление процессом изменения мотивации. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.</p>
7.	Управление изменением поведения группы	<p>Понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура. Общая характеристика группы. Размер группы, целевое назначение, природа образования, гомогенность, фоновые свойства, степень открытости, сплоченность, статус членов группы. Факторы, содействующие сплоченности группы. Последствия сплоченности.</p> <p>Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния. Функции и роли членов группы. Распределение ролей. Влияние и подчинение в группе. Разновидности подчинения. Факторы, объясняющие подчинение. Факторы, влияющие на подчинение. Социальное воздействие. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.</p> <p>Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение. Эффекты сотрудничества и конкуренции.</p> <p>Групповая работа в организационном поведении: значение, роль, классификация методов. Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды. Представительство интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды. Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Типологические профили и их использование при формировании команд.</p>

8.	Управление изменением организационной культуры	<p>Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры. Области проявления организационной культуры. Многоуровневая модель организационной культуры.</p> <p>Типы организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Создание организационной культуры в новой организации. Организационная культура и слияние компаний. Организационная культура и стратегии управления предприятием. Управление изменением организационной культуры. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.</p>
9.	Управление нововведениями в организации	<p>Организационное развитие: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации.</p> <p>Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений. Типы личностей по отношению к нововведениям. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя.</p> <p>Интервенция организационного развития: определение, классификация. Социальная стратегия поведения и развития организации.</p> <p>Рефлексивная модель управления: сущность, процесс. Рефлексивное обучающее погружение.</p>

### 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) оформлен в приложении к настоящей рабочей программе дисциплины (модуля).

#### 3.1. Текущий контроль успеваемости. Типовые оценочные средства и критерии оценивания

##### Контрольные вопросы и задания

Контролируемая тема (раздел)	Контрольные вопросы и задания
------------------------------	-------------------------------

<p>Природа организационных изменений</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.</li> <li>2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?</li> <li>3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?</li> <li>4. Следует ли менять организационную культуру компании?</li> <li>5. Что препятствует ее успешному изменению?</li> <li>6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?</li> <li>7. Как культура влияет на организационную эффективность?</li> <li>8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?</li> <li>9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?</li> <li>10. Как оценить готовность организации к изменениям?</li> </ol>
<p>Методы организационных изменений</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие методы индивидуальных преобразований являются, с вашей точки зрения, наиболее эффективными?</li> <li>2. Оцените роль тренинга как метода изменения поведения индивидуумов и групп.</li> <li>3. Почему преобразования в организации сталкиваются с противодействием?</li> <li>4. Кто (что) может являться источником противодействия преобразованиям?</li> <li>5. Что считают функциональным и дисфункциональным поведением сотрудников?</li> <li>6. Какие методы изменения организационной культуры получили наибольшее распространение на практике?</li> </ol>
<p>Изменения в организации и их источники</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем состоит сущность понятия «организация»?</li> <li>2. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?</li> <li>3. Какие критерии используются для классификации организаций?</li> <li>4. Сформулируйте понятие «организационная структура».</li> <li>5. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?</li> <li>6. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.</li> <li>7. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?</li> </ol>

	<p>8. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?</p> <p>9. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?</p>
<p>Способы управления сопротивлением в организации</p>	<p>1. Какие существуют методы и способы управления сопротивлением в организации?</p> <p>2. Дайте характеристику планирования проведения изменений и преодоления сопротивления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка необходимости внедрения изменений,</li> <li>– создание системы поддержки внедрения изменений,</li> <li>– управление изменениями с помощью агентов изменений,</li> <li>– создание четкого видения будущего состояния организации,</li> <li>– оценка готовности организации достичь будущего состояния,</li> <li>– создание плана перехода к целевому состоянию,</li> <li>– организация процесса перехода управления изменениями.</li> </ul> <p>3. Охарактеризуйте методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение.</p> <p>4. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.</p> <p>1. Какие существуют методы и способы управления сопротивлением в организации?</p> <p>2. Дайте характеристику планирования проведения изменений и преодоления сопротивления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка необходимости внедрения изменений,</li> <li>– создание системы поддержки внедрения изменений,</li> <li>– управление изменениями с помощью агентов изменений,</li> <li>– создание четкого видения будущего состояния организации,</li> <li>– оценка готовности организации достичь будущего состояния,</li> <li>– создание плана перехода к целевому состоянию,</li> <li>– организация процесса перехода управления изменениями.</li> </ul> <p>3. Охарактеризуйте методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры для обеспечения одобрения новшеств, кооптация, маневрирование, принуждение.</p> <p>4. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.</p>
<p>Изменения личного поведения в организации</p>	<p>1. Как формируются отношения, убеждения и ценности?</p>

	<p>2. Какую функцию выполняют отношения в жизни людей?</p> <p>3. Какие характеристики события или объекта влияют на его восприятие?</p> <p>4. Каковы основные тенденции по вынесению суждений? Какие при этом допускаются ошибки?</p> <p>5. Опишите несколько рабочих ситуаций, иллюстрирующих отрицательное воздействие ошибки, допущенной при вынесении суждения, на взаимоотношения между начальником и подчиненным.</p> <p>6. Определите «тип» вашего рабочего дня, оценив свои затраты времени на экстравертную, интровертную, сенсорную, мыслительную, решающую, воспринимающую деятельность, а также на деятельность, связанную с чувствами. Совпадает ли он с вашим типологическим профилем личности? Если нет, то, как это влияет на результаты вашей деятельности?</p> <p>7. В чем должно проявиться отличие отношения менеджера к подчиненному с внешним источником контроля и внутренним источником контроля?</p> <p>8. Приходилось ли вам когда-либо сталкиваться с авторитарной или бюрократической личностью? Каким образом вы ощущали на себе их влияние?</p>
<p>Управление изменением мотивации в организации</p>	<p>1. Что влияет на возрастание роли человеческого фактора в современных условиях?</p> <p>2. Как наличие или отсутствие маркетингового мышления персонала влияет на деятельность компании?</p> <p>3. Оцените роль мотивации и стимулирования труда в современных условиях.</p> <p>4. Почему менеджерам необходимо знать основные подходы к мотивации работников?</p> <p>5. Сформулируйте понятия «мотивация», «побуждения», «потребности», «вознаграждения». Как эти понятия используются в процессе мотивации?</p> <p>6. Раскройте механизм мотивации. Каково соотношение понятий «мотив» и «стимул»?</p> <p>7. Охарактеризуйте основные этапы процесса мотивации.</p> <p>8. Объясните связь между мотивацией, способностями работника и результатами его деятельностью.</p> <p>9. От чего зависит удовлетворенность работой и на что она влияет?</p> <p>10. Проведете сравнительный анализ содержательных и процессных теорий мотивации?</p> <p>11. Каким образом культурное окружение оказывает влияние на развитие процессуальных теорий мотивации?</p> <p>12. Сравните подходы к мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак-Клелланда. В чем их сходство и различия?</p> <p>13. Какие методы изменения поведения рассматривает теория подкрепления?</p> <p>14. Существует ли связь между внешним вознаграждением и внутренней мотивацией?</p>

<p>Управление поведением группы изменением</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можно ли поставить знак равенства между понятиями «группа» и «команда»?</li> <li>2. Сформулируйте правила формирования команд.</li> <li>3. Что понимают под представительством интересов команды?</li> <li>4. Как можно сделать группу представительной?</li> <li>5. Как можно снизить уровень противоречий внутри команды?</li> <li>6. Являетесь ли вы членом рабочей группы в своей организации? Является ли эта группа эффективной? Можно ли назвать ее командой?</li> <li>7. Существуют ли различия в подходах к управлению рациональными и иррациональными конфликтами? Если да, то чем их можно объяснить?</li> <li>8. Что влияет на выбор стратегии управления иррациональными конфликтами? Чем характеризуется каждая стратегия?</li> <li>9. Опишите стили урегулирования конфликтов внутри групп.</li> </ol>
<p>Управление организационной культурой изменением</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцените связь между культурой общества и организационной культурой.</li> <li>2. Как история фирмы влияет на ее культуру?</li> <li>3. Влияет ли на культуру организации ее размер?</li> <li>4. Существует ли связь между управленческими ориентациями руководителя организации и ее культурой?</li> <li>5. В каких областях проявляется организационная культура?</li> <li>6. Опишите мифы и символы, являющиеся проявлением организационной культуры какой-либо компании.</li> <li>7. Каковы преимущества многоуровневого представления об организационной культуре?</li> <li>8. Каковы инструментальные эффекты первичной и вторичной стратегий? Почему они затрудняют изменение организационной культуры?</li> <li>9. Что отражает профиль организационной культуры?</li> <li>10. Какой тип культуры присущ большинству фирм?</li> <li>11. Чем определяется необходимость изучения «невротических» организационных культур?</li> <li>12. Опишите какой-либо тип «невротической» организационной культуры реальной компании. Как данная культура проявляется в практической деятельности организации?</li> <li>13. Каковы побочные эффекты организационной культуры? Как они помогают организации адаптироваться к внешним изменениям?</li> <li>14. Выберите хорошо известную организацию с культурой, которая, по вашему мнению, мешает ей добиться высоких показателей. Как бы вы изменили организационную культуру этой фирмы? Приведите несколько примеров российских компаний с сильной культурой.</li> </ol>

	15. Что такое организационные субкультуры? Какую роль они играют в деятельности организации? Приведите примеры организаций с субкультурами.
Управление нововведениями в организации	<p>1. Организация должна преобразовываться по отношению к своим сотрудникам, так же как сотрудники должны меняться, чтобы приспособиться к организации. Что это означает? Приведите примеры того, как организация должна приспосабливаться к своим сотрудникам.</p> <p>2. Когда возникает необходимость в изменении организации?</p> <p>3. Каковы могут быть цели изменений?</p> <p>4. В чем суть концепции организационного развития?</p> <p>5. Назовите основные принципы и ценности, лежащие в основе организационного развития.</p> <p>6. Что включает программа работ по организационному развитию?</p> <p>7. Какие модели организационных изменений вы знаете?</p> <p>8. Охарактеризуйте интервенции организационного развития.</p> <p>9. Как можно сконструировать «силовые поля» нововведений в организации?</p> <p>10. Какие типы поведения возникают в инновационном процессе?</p> <p>11. В чем проявляется объективное противоречие между инновационным и стабилизационным процессами в фирме?</p> <p>12. Какие причины порождают те или иные психологические барьеры к нововведениям?</p> <p>13. Как можно организовать инновационные управленческие коммуникации по отклонениям?</p> <p>14. Как могут проявляться спонтанные коммуникации в инновационных ситуациях?</p>

### **Темы докладов в виде презентации**

1. Сущность организационных изменений.
2. Особенности современных организационных структур.
3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
8. Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
10. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
11. Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
12. Характеристика основных типов организационных изменений.

13. Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»).
14. Важнейшие компоненты организационных изменений.
15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нориа).
16. Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
19. Причины сопротивления изменениям.
20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
21. Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
22. Сущность, элементы и функции организационной культуры.
23. Типы организационной культуры.
24. Диагностика организационной культуры.
25. Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
26. Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
27. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
28. Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
29. Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.

### **Тестирование (примеры тестовых заданий)**

1. Результативность управления – это:
  - а) уровень реализации целей и стратегий, достижения определенных качественных и количественных, а также экономических результатов организации;
  - б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
  - в) сохранение товара и создание инфраструктуры, облегчающей обслуживание покупателей;
  - г) аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения.
2. Действенность – это:
  - а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;
  - б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
  - в) сохранение товара и создание инфраструктуры, облегчающей обслуживание покупателей;

г) аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения.

3. Экономичность – это:

а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) степень использования организацией необходимых ресурсов – выражается соотношением ресурсов, подлежащим к потреблению и ресурсам, фактически потребленным;

г) аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения.

4. Эффективность – это:

а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) соотношение результатов и затрат деятельности организации. Чем выше результат (доход, прибыль), тем лучше работает та или иная организационная система;

г) аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения.

5. Качество – это:

а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) совокупность свойств или характеристик продукции, или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности;

г) аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения.

6. Производительность – это:

а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);

г) аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения.

7. Качество трудовой жизни – это:

а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;

- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);
- г) характер реакции участников на социально-экономические аспекты организации (психологические, социальные и экономические условия труда), т.е. представляет собой степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в организации.

8. Внедрение инноваций – это:

- а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);
- г) процесс, имеющий прикладное творчество, с помощью которого организация получает новые, более совершенные товары и услуги.

9. Качество управления – это:

- а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);
- г) соответствие системе требований, функционирования управляющей подсистемы, направленное на наилучшую результативность деятельности управляемой подсистемы.

10. Эффективность управления – это:

- а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);
- г) эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.

11. Ресурсы – это:

- а) степень достижения организацией поставленных перед ней целей, т.е. степень завершения «необходимой» работы;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);

г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

12. Качество и эффективность управления – это:

а) совокупность свойств, определяющих возможность создания благоприятных условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия;

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);

г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

13. Эффективность управления – это:

а) относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления);

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);

г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

14. Производительность – это:

а) отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе;

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) количество продукции, произведенное в единицу времени. Производительность отражает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации);

г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

15. Изменение – это:

а) отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе;

б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;

в) условное обозначение открывающихся возможностей;

г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

16. Организация – это:

- а) отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) открытая система, т. е. система, постоянно стремящаяся сохранить баланс между внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды (т. е. самостабилизирующаяся) с целью сохранения своего устойчивого состояния;
- г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

17. Изменения в организации – это:

- а) решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) открытая система, т. е. система, постоянно стремящаяся сохранить баланс между внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды (т. е. самостабилизирующаяся) с целью сохранения своего устойчивого состояния;
- г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

18. Глубинные перемены – это:

- а) организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) открытая система, т. е. система, постоянно стремящаяся сохранить баланс между внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды (т. е. самостабилизирующаяся) с целью сохранения своего устойчивого состояния;
- г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

19. Концепция «Кайзен» – это:

- а) организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем;
- б) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей;
- в) обеспечение постоянных улучшений во всех аспектах деятельности организации - от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями;

г) факторы производства, это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

20. Предпосылки изменений:

а) экономические;

б) технологические;

в) политико-правовые;

г) все вышеперечисленное.

**Оценивание студента во время текущего контроля успеваемости**

**Ответ на учебном занятии семинарского типа и на контрольные вопросы**

Оценка	Критерии оценки ответа на учебном занятии семинарского типа и на контрольные вопросы
5, «отлично»	Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит необходимые примеры, однако показывает некоторую непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Студент проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны

**Подготовка реферата (в т. ч. доклада в виде презентации) и его защита**

Критерии оценки реферата (в т. ч. доклада в виде презентации):

- 1) соответствие содержания презентации её теме, полнота раскрытия темы (оценка того, насколько содержание соответствует заявленной теме и в какой мере тема раскрыта автором);
- 2) актуальность использованных источников (оценка того, насколько современны (по годам выпуска) источники, использованные при выполнении работы);
- 3) использование профессиональной терминологии (оценка того, в какой мере в работе отражены профессиональные термины и понятия, свойственные теме работы);

- 4) наличие собственного отношения автора к рассматриваемой проблеме/теме (насколько точно и аргументированно выражено отношение автора к теме письменной работы);
- 5) качество исходного материала, который использован (аналитический анализ прочитанной литературы, лекций, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- 6) качество обработки имеющегося исходного материала, его организация;
- 7) аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в докладе проблемами).

По каждому критерию обучающиеся оценивают работу и проставляют баллы от 0 до 5, итоговая оценка рассчитывается как средний балл по всем критериям.

### ***Тестирование (в т. ч. тренировочном и тренинг-тесте)***

Критерии оценки ответов на тестировании (в т. ч. тренировочном и тренинг-тесте)

- от 0 до 39 % верных ответов на вопросы – не зачтено;
- от 40 до 100 % верных ответов на вопросы – зачтено.

### **3.2. Промежуточная аттестация. Типовые оценочные средства и критерии оценивания**

#### **Вопросы (задания) к промежуточной аттестации**

1. Концепция организационных изменений, ее место в теории менеджмента.
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций.
4. Уровни и типы организационных изменений.
5. Принципы управления процессом изменений.
6. Структура системы управления изменениями.
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Использование модели «постепенного наращивания» в процессе управления организационными изменениями.
9. Использование модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями.
10. Модель управления изменениями «EASIER».
11. Модель К. Левина «Размораживание, изменения, замораживание».
12. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли.
13. Модель организационных изменений Бира и соавторов.
14. Способы инициирования поиска новых идей.
15. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление.
16. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений.
17. Подходы к преодолению сопротивления переменам.
18. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.

19. Выявление сторонников и противников перемен.
20. Реструктуризация управления организацией.
21. Реинжиниринг бизнес-процессов.
22. Классические и современная концепции организационного развития.
23. Цель и базовые установки ОР.
24. Достоинства и ограничения ОР.
25. Модель организационного развития Мак-Кинси «7S».
26. Программа организационного развития.
27. Этические проблемы организационного развития.
28. Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации.
29. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации.
30. Изменение социального контракта в обучающейся организации.
31. Изменение природы карьеры сотрудников в обучающейся организации.
32. Методы управления изменениями.
33. Инструменты проведения организационных изменений.
34. Стили проведения изменений в организации.
35. Понятие, цели и методики мониторинга и контроля процесса изменений.
36. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации.
37. Методы мониторинга и контроля изменений.
38. Модель Хайнингса, иллюстрирующая, где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением.
39. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы.
40. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений.
41. Роли членов и характеристики лидера эффективной команды стратегических изменений.
42. Результативность команды стратегических изменений.
43. Организационная культура, ее место и влияние на процесс управления изменениями в организации.
44. Понятие, элементы и функции инновационной культуры.
45. Формирование инновационной организационной культуры.
46. Способы поддержки инноваций в организации.
47. Взаимосвязь организационных изменений и конфликтов.
48. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации.
49. Классификация конфликтов, связанных с изменениями в организации.
50. Понятие, факторы, динамика и последствия стресса, вызванного изменениями в организации.
51. Управление стрессом, вызванным изменениями в организации.

#### **Оценивание студента на промежуточной аттестации в форме экзамена**

Оценка экзамена	Требования к знаниям и критерии выставления оценок
-----------------	--

2, неудовлетворительно	Студент при ответе демонстрирует плохое знание значительной части основного материала дисциплины (модуля). Не информирован или слабо разбирается в проблемах и / или не в состоянии наметить пути их решения. Не способен к критическому анализу и оценке современных научных достижений.
3, удовлетворительно	Студент при ответе демонстрирует знания только основного материала дисциплины (модуля), допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении. Фрагментарно разбирается в проблемах и не всегда в состоянии наметить пути их решения. Демонстрирует достаточно слабое владение критическим анализом и плохо оценивает современные научные достижения.
4, хорошо	Студент при ответе демонстрирует хорошее владение и использование знаний дисциплины (модуля), твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно трактует теоретические положения. Достаточно уверенно разбирается в проблемах, но не всегда в состоянии наметить пути их решения и критически проанализировать и оценить современные научные достижения.
5, отлично	Студент при ответе демонстрирует глубокое и прочное владение и использование знаний дисциплины (модуля), исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, способен к критическому анализу и оценке современных научных достижений.

#### **4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

##### **4.1. Издания электронных библиотечных систем (печатные издания литературы) и электронно-образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)**

###### **4.1.1. Основная литература**

1. Кудряшов А.А. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / Кудряшов А.А.— С.: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. 50 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71893>. — ЭБС «IPRbooks».
2. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / — М.: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. 39 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76394>. — ЭБС «IPRbooks».

###### **4.1.2. Дополнительная литература**

1. Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография / Конев А.Н.— С.: Вузовское образование, 2018. 137 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72886>. — ЭБС «IPRbooks».

#### **4.1.3. Электронные образовательные ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>
2. Электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) ЧОУ ВО АУП.

#### **4.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>.
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>
4. Электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) ЧОУ ВО АУП.
5. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] // Академик. – URL: <http://dic.academic.ru>.
6. СПС «Гарант»: <http://www.garant.ru/>.

#### **4.3. Оборудование и технические средства обучения**

Для реализации дисциплины (модуля) используются специальные помещения, которые представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы приведенными ниже специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для обеспечения интерактивных методов обучения для чтения лекций требуется учебная аудитория с мультимедиа-оборудованием (компьютер и проектор, возможен вариант с интерактивной доской). Для проведения занятий семинарского типа возможно использование учебных аудиторий со специальным расположением столов и стульев.

При осуществлении образовательного процесса применяются информационные технологии, необходимые для подготовки к занятиям

(компьютеры с лицензионным программным обеспечением согласно п. 4.4 и доступом в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», поисковые системы, профессиональные базы данных и информационные справочные системы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» согласно п. 4.2).

Для подготовки к занятиям студентам обеспечен доступ к библиотеке ЧОУ ВО АУП (в т. ч. электронную библиотечную систему IPRbooks (ЭБС IPRbooks) и помещениям для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и электронную библиотечную систему IPRbooks (ЭБС IPRbooks).

В ЧОУ ВО АУП оборудованы помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП, профессиональным базам данных и информационным справочным системам в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» согласно п. 4.2.

Обучение по программе возможно с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Доступ к ним обеспечивается с помощью электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС) ЧОУ ВО АУП. Доступ осуществляется по персональным логину и паролю студента, предоставляемым администрацией ЧОУ ВО АУП.

Для проведения учебных занятий используются компьютерные классы или обычные учебные аудитории, оборудованных компьютерной техникой с установленных на ней лицензионным программным обеспечением (п. 4.4).

Для проведения учебных занятий по дисциплине (модулю) учебные аудитории ЧОУ ВО АУП оснащаются ниже следующим оборудованием и техническими средствами обучения.

**Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации**

- 1) специализированная мебель: столы для обучающихся, стулья, доска меловая, доска маркерная; рабочее место преподавателя;
- 2) технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории: видеопроектор, экран настенный, компьютер преподавателя с выходом в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет»;
- 3) наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации по дисциплине (модуля): тематические настенные плакаты:
  - «Классическая концепция организационных полномочий»
  - «Формы и методы конкуренции»

## **Помещение для самостоятельной работы**

- 1) специализированная мебель: столы для самостоятельной работы обучающихся, стулья для обучающихся;
- 2) технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории: компьютеры для самостоятельной работы обучающихся с подключением к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП, принтер.

### **4.4. Комплект лицензионного программного обеспечения**

Для реализации дисциплины (модуля) ЧОУ ВО АУП обеспечена ниже следующим необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения:

- 1) лицензионное программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office;
- 2) лицензионный ПП «1С: Предприятие»;
- 3) лицензионные программы для ЭВМ «Statistica Basic 10 for Windows Ru»;
- 4) СПС «Гарант»: <http://www.garant.ru/>.

### **5. Методические материалы (рекомендации) обучающимся**

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, занятия семинарского типа).

Занятия семинарского типа по дисциплине (модулю) предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий, описанных в п. 3.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, так как:

- знакомит с новым учебным материалом,
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.

#### Подготовка к лекциям

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
- ознакомьтесь с учебным материалом по рекомендуемым учебникам и учебным пособиям,
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
- запишите возможные вопросы, которые Вы зададите лектору на лекции.

#### Подготовка к занятиям семинарского типа

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- выпишите основные термины,
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов.
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя.

Необходимо учесть, что:

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины (модуля) в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

### Подготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическим занятиям познакомьтесь с темой, обратите внимание на рассмотрении данной темы в курсе лекций. Если тема на лекции не рассматривалась, изучите предлагаемую литературу (это позволит Вам найти ответы на теоретические вопросы). После этого приступайте к выполнению практических заданий.

### Самостоятельная работа

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Система накопления результатов выполнения заданий позволит вам создать педагогическую копилку, которую можно использовать как при прохождении педагогической практики, так и в будущей профессиональной деятельности.

### Выполнение рефератов (в т. ч. докладов с презентацией)

Реферат предусматривает углубленное изучение дисциплины (модуля), способствует развитию навыков самостоятельной работы с литературными источниками.

Реферат – краткое изложение в письменном виде содержания учебно-научного труда по предоставленной теме. Это самостоятельная учебно-исследовательская работа, где обучающийся раскрывает суть исследуемой проблемы с элементами анализа по теме реферата. Приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблемы темы реферата. Содержание реферата должно быть логичным, изложение материала носить проблемно-тематический характер.

Объем реферата может колебаться в пределах 15-20 печатных страниц. Основные разделы: оглавление (план), введение, основное содержание, заключение, список литературы.

Текст реферата должен содержать следующие разделы:

- титульный лист с указанием: названия вуза, кафедры, темы реферата, ФИО автора и ФИО преподавателя – куратора;
- введение, актуальность темы;
- основной раздел;
- заключение (анализ результатов литературного поиска); выводы;
- библиографическое описание, в том числе и интернет-источников, оформленное по ГОСТ 7.1 – 2003; 7.80 – 2000;
- список литературных источников должен иметь не менее 10 библиографических названий, включая сетевые ресурсы.

Текстовая часть реферата оформляется на листе следующего формата:

- отступ сверху – 2 см; отступ слева – 3 см; отступ справа – 1,5 см; отступ снизу – 2 см;
- шрифт текста: Times New Roman, высота шрифта – 14, межстрочный интервал – 1,5, выступ первой строки (в основном тексте) – 1,25;
- нумерация страниц – снизу листа справа. На первой странице номер не ставится.

Реферат должен быть выполнен грамотно с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу, включая периодическую литературу за последние 5 лет).

#### Подготовка к промежуточной аттестации

К промежуточной аттестации необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине (модулю). Попытки освоить дисциплину (модуль) в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты.

При подготовке к промежуточной аттестации по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры практики, иллюстрирующие теоретические положения.

В самом начале учебного курса необходимо познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- рабочей программой дисциплины (модуля),
- перечнем знаний и умений, которыми должен владеть студент,
- тематическими планами лекций, семинарских занятий,
- учебными пособиями, а также электронными ресурсами,
- перечнем вопросов (заданий) к промежуточной аттестации.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине (модулю). Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину (модуль) и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

Методические рекомендации (указания) для обучающихся по подготовке к занятиям семинарского типа, по организации самостоятельной

работы, по курсовому проектированию разработаны и утверждены в установленном порядке и являются составной частью основной профессиональной образовательной программой высшего образования (приложением), в которую входит настоящая рабочая программа дисциплины (модуля).

## **6. Особенности обучения по дисциплине (модулю) для инвалидов и лиц с ОВЗ**

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется ЧОУ ВО АУП с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях. В ЧОУ ВО АУП созданы специальные условия для получения высшего образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья в соответствии с разделом III Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года № 301.

Учебные корпуса ЧОУ ВО АУП обеспечены беспрепятственным доступом обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в учебные и иные помещения, расположенные на 1-м этаже здания.

Возможность доступа к помещениям 2-го и последующего этажей обеспечена наличием специального мобильного подъемника, размещаемого у лестничных пролетов.

На первом этаже располагаются следующие помещения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов:

- аудитория для индивидуального обучения инвалидов любых категорий, оснащенная необходимым специальным оборудованием;
- специально оборудованный туалет для инвалидов;
- специально оборудованная комната для приема пищи.

Обеспечен доступ к библиотеке и помещению приемной комиссии.

При входе в здание находится таблица с наименованием ЧОУ ВО АУП и режимом работы, выполненная шрифтом Брайля, а также тактильная мнемосхема с изображением пути следования до зоны оказания образовательных услуг.

Имеется возможность подъезда ко входу автомобильного транспорта. На прилегающей к зданию территории обозначены места для парковки автомобильного транспорта для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.

Для обеспечения условий обучения и нахождения на территории ЧОУ ВО АУП лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, помещения ЧОУ ВО АУП оснащены также следующим оборудованием:

- 1) оформление входной группой тактильными пластиковыми пиктограммами с защитным покрытием «Доступность для инвалидов

- всех категорий» (150x150мм); «Проход с собакой поводырём» (150x150мм); «Вход в помещение» (150x150мм); «Выход из помещения» (150x150мм);
- 2) обозначения пути движения к зоне предоставления образовательных услуг и иным необходимым помещениям посредством тактильных пластиковых пиктограмм с защитным покрытием «Направление движения, поворот» (150x150мм), а также посредством тактильной напольной плитки на протяжении всего пути следования (Пвх, 300x300мм, высота рифа 5мм, подосновы 2 мм (полосы));
  - 3) обозначение необходимых помещений тактильными пластиковыми пиктограммами с защитным покрытием «Туалет для инвалидов» (150x150мм); «Буфет» (150x150мм);
  - 4) обозначение кабинетов пластиковыми тактильными табличками с текстом, выполненным азбукой Брайля, «Библиотека» (Пвх 3мм, монохром, 70x270мм); «Приемная комиссия» (Пвх 3мм, монохром, 70x270мм);
  - 5) оснащение входа в институт и специально оборудованных помещений для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов приемным устройством вызова Тифловывозов ПС-1099 с установкой в помещениях тактильных кнопок вызова БК-51 (дальность – 100 м);
  - б) размещение на первом этаже здания светодиодного табло с бегущей строкой для дублирования справочной информации (240x104 0мм, красное свечение);
  - 7) размещение в кабинете индивидуального обучения инвалидов портативной индукционной звукоусиливающей системы VERT-1А;
  - 8) оснащение кабинета индивидуального обучения инвалидов карманными увеличителями (увеличение 7х, материал пластик);
  - 9) оснащение компьютера, предназначенного для работы инвалидов, тактильным набором для маркировки клавиатуры;
  - 10) размещение специальных наклеек для маркировки дверных проемов (желтые круги, d=200мм);
  - 11) установка светового маяка для обозначения входа на этаж;
  - 12) установка тактильного стенда с информацией об ЧОУ ВО АУП, выполненной азбукой Брайля (470x610мм, настенное крепление);
  - 13) установка в кабинете индивидуального обучения инвалидов специального программного обеспечения открытого доступа: Microsoft Windows, Центр специальных возможностей, Экранная лупа, Экранный диктор, Экранная клавиатура; экранная лупа OneLoupe; речевой синтезатор «Голос».