Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 27.09.2023 11:24:05
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ А.В. Назаренко
«16» 02 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление организационными изменениями»

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа
«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Москва, 2023

Разработчик(и):

к.э.н.,доцент  /Гранкина В.Л./

Согласовано:

Заведующий кафедрой «Менеджмент»,

к.э.н.,доцент  /Е.Э.Аленина/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 5
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 9
3. Структура и содержание дисциплины 9
3.1 Виды учебной работы и трудоемкость 9
3.3 Содержание дисциплины 11
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 14
4.1 Нормативные документы и ГОСТы .....**Error! Bookmark not defined.**
4.2 Основная литература 14
4.3 Дополнительная литература 14
4.4 Электронно-образовательные ресурсы 15
4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение **Error! Bookmark not defined.**
5. Материально-техническое обеспечение 15
6. Методические рекомендации 15
6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 15
6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины . 16
7. Фонд оценочных средств 17
7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения 17
7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения 18

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

К **основным целям** освоения дисциплины «Управление организационными изменениями» следует отнести:

– формирование знаний о современных принципах, методах и средствах управления организационными изменениями применительно к менеджменту, методах и средствах их применения в бизнесе;

– подготовка студентов к деятельности в соответствии с квалификационной характеристикой бакалавра по направлению, в том числе формирование умений по выявлению необходимых усовершенствований в организации; обеспечению применения методов управления организационными изменениями для повышения эффективности профессиональной деятельности.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Управление организационными изменениями» следует отнести:

– освоение методологии, анализа и выбора методов и средств управления организационными изменениями для применения в условиях профессиональной деятельности в бизнес-среде. Освоение методов и условий использования организационных изменений, выбор критериев оценки, показателей качества, определения проверяемых параметров, порядка определения и разработка стратегии организационных изменений.

Обучение по дисциплине «Управление организационными изменениями» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
ПК - 1. Способен осуществлять регламентацию процессов подразделений организации или разработку административных регламентов подразделений организации	ИПК-1.1. Знает теорию процессного управления; принципы классификации процессов; методы структурирования процессов; основы операционного менеджмента; методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; нотации моделирования процессов; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; основы внедрения изменений; основы моделирования бизнес-процессов; методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; методы оценки достоверности собранной информации; методы проведения анализа собранной информации; правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля; методы оценки эффективности процессов или административных регламентов. ИПК-1.2. Умеет анализировать информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; анализировать

	состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов; оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации; выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля; анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов; выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов; рассчитывать эффективность процессов и административных регламентов; выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов; подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий. ИПК-1.3. Владеет навыками определения целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации; выяснения последовательности выполнения работ в процессе

	подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; выяснения используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; выявления ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оформления результатов сбора информации; систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; анализа собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля; оценки эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации; оформления результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.

ПК - 4. Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений	ИПК-4.1. Знает языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации; методы оценки эффективности решений. ИПК-4.2. Умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев. ИПК-4.3. Владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного

	решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление организационными изменениями» относится к числу учебных дисциплин части, формируемой участниками образовательных технологий (Б1.2.03) образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина «Управление организационными изменениями» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

- «Менеджмент качества»;
- «Международный менеджмент»;
- «Кросс-культурный менеджмент»;
- «Менеджмент распределенных сообществ»;
- «Самоменеджмент и управление временем

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет:

очная форма - 4 зачетных единицы, т.е. 144 академических часов (из них 90 часа - самостоятельная работа студентов).

очно – заочная форма - 4 зачетных единицы, т.е. 144 академических часов (из них 90 часа - самостоятельная работа студентов).

Второй семестр:

Очная форма: лекции – 36 часов, практические занятия – 36 часов, форма контроля – экзамен.

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очная форма обучения

п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			первый	второй
	Аудиторные занятия	**54**		
	В том числе:			
.1	Лекции	18		
.2	Семинарские/практические занятия	36		
.3	Лабораторные занятия			
	Самостоятельная работа	**90**		
	В том числе:			
.1	…			
.2	…			
	Промежуточная аттестация			
	экзамен			
	Итого	**144**		

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			первый	второй
	Аудиторные занятия	**54**		
	В том числе:			
.1	Лекции	18		
.2	Семинарские/практические занятия	36		
.3	Лабораторные занятия			
	Самостоятельная работа	**90**		
	В том числе:			
.1	…			
.2	…			
	Промежуточная аттестация			
	экзамен			
	Итого	**144**		

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	Введение в управление организационными изменениями		2	4			12
2	Анализ текущего состояния организации		2	4			12
3	Планирование организационных изменений		2	4			12
4	Коммуникация и управление информацией		2	4			12
5	Управление процессом изменений		2	4			12
6	Управление персоналом организационных изменений		2	4			12
7	Оценка результатов и корректировка организационных изменений		2	4			12

8	Управление устойчивыми изменениями		2	4			12
9	Управление конфликтами и сопротивлением изменениям		2	4			12
Итого			**18**	**36**			**108**

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	**Разделы/темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	Введение в управление организационными изменениями		2	4			12
2	Анализ текущего состояния организации		2	4			12
3	Планирование организационных изменений		2	4			12
4	Коммуникация и управление информацией		2	4			12
5	Управление процессом изменений		2	4			12
6	Управление персоналом организационных изменений		2	4			12
7	Оценка результатов и корректировка организационных изменений		2	4			12
8	Управление устойчивыми изменениями		2	4			12
9	Управление конфликтами и сопротивлением изменениям		2	4			12
Итого			**18**	**36**			**108**

3.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в управление организационными изменениями.

Определение организационных изменений. Понятие организационного изменения и его роль в приспособлении к динамичной среде. Влияние изменений на организацию, ее структуру, культуру, процессы и людей. Основные концепции и принципы управления организационными изменениями. Принципы управления изменениями: своевременность, коммуникация, вовлечение сотрудников. Факторы, влияющие на необходимость изменений.

Тема 2. Анализ текущего состояния организации.

Значение анализа текущего состояния организации. Идентификация возможностей для улучшения и определение проблем, требующих внимания. Внутренний анализ: анализ структуры организации, процессов, систем управления, культуры и климата. Внешний анализ: анализ рынка, конкурентов, экономической среды, политических и социокультурных факторов. Инструменты анализа текущего состояния организации

Темы 3 Планирование организационных изменений.

Значение планирования организационных изменений. Обеспечение учета всех необходимых аспектов и ресурсов, связанных с изменениями. Этапы планирования организационных изменений. Определение целей изменений. изучение особенностей, сильных и слабых сторон организации. Определение областей, требующих изменений. Разработка стратегии изменений. Определение ресурсов и сроков. Коммуникация и вовлечение заинтересованных сторон. Оценка рисков и разработка плана управления рисками. Проектное управление. Матрица ответственности. Определение необходимых ресурсов и сроков для реализации плана изменений

Тема 4. Коммуникация и управление информацией

Значение коммуникации и управления информацией в организации. Принципы эффективной коммуникации. Использование разнообразных коммуникационных каналов. Выбор подходящих каналов коммуникации. Адаптация коммуникации к аудитории. Методы и инструменты управления информацией. Использование информационных систем. Создание процедур обмена информацией. Улучшение понимания и взаимодействия между сотрудниками и отделами организации. Повышение уровня доверия и удовлетворенности сотрудников.

Тема 5. Управление процессом изменений

Значение управления изменениями. Последствия неэффективного управления изменениями и их влиянием на успех организации. Основные концепции управления изменениями. Определение изменений и их типов. Анализ воздействия изменений. Управление сопротивлением к изменениям. Методы и инструменты управления изменениями. Обучение и развитие. Вовлечение заинтересованных сторон. Результаты управления изменениями. Успешное внедрение изменений с минимальными проблемами и противодействием сотрудников. Повышение эффективности и гибкости организации для адаптации к изменениям во внешней среде.

Тема 6. Управление персоналом организационных изменений.

Понимание важности управления персоналом в период организационных изменений. Связь между успешным управлением персоналом и реализацией организационных изменений. Роли и ответственность управления персоналом в период организационных изменений. Стратегии управления персоналом в период организационных изменений. Стратегии для преодоления сопротивления со стороны сотрудников и реагирования на проблемы и недовольство. Результаты управления персоналом в период организационных изменений. Повышение мотивации и удовлетворенности сотрудников на протяжении процесса изменений. Признаки успешной адаптации персонала к новым процессам, структуре и культуре организации

Тема 7. Оценка результатов и корректировка организационных изменений

Важность систематической оценки результатов для измерения эффективности изменений. Определение роли оценки в идентификации проблем и возможностей для улучшения. Методы оценки результатов организационных изменений. Обзор качественных и количественных методов оценки. Ключевые показатели эффективности. Идентификация и определение ключевых показателей эффективности. Процесс корректировки организационных изменений. Мониторинг и управление изменениями

Тема 8. Управление устойчивыми изменениями.

Понятие устойчивых изменений и их отличия от временных изменений. Основные принципы устойчивых изменений. Методы управления устойчивыми изменениями. Вызовы при управлении устойчивыми изменениями. Обозначение основных вызовов, с которыми организации сталкиваются при реализации устойчивых изменений, таких как сопротивление, неопределенность, ограниченные ресурсы и т.д. Примеры успешного управления устойчивыми изменениями

Тема 9. Управление конфликтами и сопротивлением изменениям.

Понимание конфликтов и сопротивления изменениям. Изучение причин и факторов, которые могут привести к возникновению конфликтов и сопротивления. Типы конфликтов в

организации. Подходы к управлению конфликтами. Введение в стратегии управления конфликтами. Причины сопротивления изменениям. Подходы к управлению сопротивлением изменениям. Роль лидера в управлении конфликтами и сопротивлением изменениям.

3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

1. Определение организационных изменений и их влияние на организацию.
2. Анализ внутренней и внешней среды организации перед внедрением изменений.
3. Оценка потребностей в изменениях и их приоритизация.
4. Разработка стратегии управления организационными изменениями.
5. Роль и поведение лидеров в процессе изменений.
6. Коммуникационный план при процессе изменений.
7. Управление сопротивлением изменениям.
8. Вовлечение сотрудников в процесс изменений и создание поддержки.
9. Распределение ответственности и ролей во время изменений.
10. Управление командами в период изменений.
11. Применение проектного подхода к управлению изменениями.
12. Использование анализа стейкхолдеров для успешной реализации изменений.
13. Управление изменениями с точки зрения культуры организации.
14. Инновационные методы и инструменты управления изменениями.
15. Управление рисками в процессе изменений.
16. Процесс обучения и развития сотрудников во время изменений.
17. Мотивация сотрудников в период изменений.
18. Создание и управление процессами изменений.
19. Отслеживание и оценка результатов изменений.
20. Управление изменениями в глобальных организациях.
21. Управление изменениями в небольших и стартап организациях.
22. Внедрение технологических изменений в организации.
23. Управление изменениями в условиях кризиса.
24. Планирование и управление бюджетом в процессе изменений.
25. Управление изменениями в международных проектах.
26. Роль HR-отдела в процессе изменений.
27. Практика изменений в специфических отраслях (например, финансовая, медицинская, производственная).
28. Управление изменениями в условиях смены руководства.
29. Участие стейкхолдеров в процессе изменений.
30. Разрешение конфликтов во время изменений.
31. Ключевые показатели эффективности изменений в организации.
32. Управление изменениями на ранних этапах жизненного цикла организации.
33. Создание и поддержка культуры инноваций в организации.
34. Практика управления изменениями в разных географических регионах.
35. Управление изменениями в государственных и общественных организациях.
36. Анализ и обобщение передового опыта в области управления изменениями.

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

1. Анализ влияния цифровых технологий на процессы управления изменениями в организации.
2. Исследование влияния корпоративной культуры на успешность изменений в организации.
3. Разработка стратегии управления изменениями в глобальных компаниях.
4. Использование проектного подхода к управлению организационными изменениями.
5. Роль коммуникации в управлении изменениями в организации.
6. Анализ сопротивления изменениям со стороны сотрудников.
7. Влияние изменений на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

8. Создание и управление командами в период изменений.
9. Применение инновационных методов и инструментов управления изменениями.
10. Анализ роли лидеров в процессе организационных изменений.
11. Управление изменениями в условиях экономического кризиса.
12. Анализ влияния изменений на бюджет и финансовое состояние организации.
13. Управление изменениями в общественных и государственных организациях.
14. Роль HR-отдела в управлении организационными изменениями.
15. Влияние изменений на клиентскую ориентацию и обслуживание клиентов.
16. Управление изменениями в условиях смены руководства.
17. Анализ использования технологий блокчейн в управлении организационными изменениями.
18. Практика управления изменениями в стартап-компаниях.
19. Разработка и внедрение программы обучения и развития сотрудников в период изменений.
20. Управление изменениями в международных компаниях.
21. Анализ использования стратегического планирования в управлении изменениями.
22. Влияние изменений на организационную структуру и процессы.
23. Управление изменениями в финансовой отрасли.
24. Роль стейкхолдеров в процессе управления изменениями в организации.
25. Анализ использования методов Agile в управлении организационными изменениями.
26. Влияние изменений на эффективность бизнес-процессов.
27. Управление изменениями в условиях слияния и поглощения компаний.
28. Анализ влияния изменений на клиентскую базу и рыночную позицию организации.
29. Практика управления изменениями в производственных компаниях.
30. Влияние изменений на уровень инноваций в организации.
31. Управление изменениями в организациях здравоохранения.
32. Анализ использования технологий искусственного интеллекта в управлении изменениями.
33. Влияние изменений на корпоративную ответственность и устойчивое развитие организации.
34. Управление изменениями в крупных проектах инфраструктуры.
35. Анализ использования методологии Lean в управлении организационными изменениями.
36. Влияние изменений на уровень конкурентоспособности организации.
37. Управление изменениями в условиях пандемии и кризиса здоровья.
38. Анализ использования социальных сетей для управления изменениями в организации.
39. Влияние изменений на уровень удовлетворенности клиентов и их лояльность.
40. Практика управления изменениями в государственных органах.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Основная литература

1. Руднев, В. Д. Новый этап общего кризиса государственно-монополистического капитализма : сборник научных трудов / В. Д. Руднев. — Москва : Дашков и К, 2022. — 278 с. — ISBN 978-5-394-04735-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/228863
2. Кузнецов, С. Ю. Антикризисное управление. Курс лекций : учебное пособие / С. Ю. Кузнецов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Финансы и статистика, 2021. — 200 с. — ISBN 978-5-00184-011-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/179780

4.2 Дополнительная литература

1. Чайка, А. М., Брадул Н.В., Брадул С.В. Информационные технологии в антикризисном управлении: учебное пособие / — Д.: ДОНАУИГС, 2021. — 208 с. — Текст:

электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225800

2. Антикризисное управление : учебное пособие / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, Н. В. Еременко [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2021. — 140 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/245612

4.3 Электронно-образовательные ресурсы

1. При изучении дисциплины предусмотрено использование ЭОРа « Управление организационными изменениями» https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10310

5. Материально-техническое обеспечение

Аудитории для лекционных и семинарских занятий общего фонда: столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации

различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов;
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana),
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций

рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, они будут обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС

2	Устный опрос собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3	Экзамен	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Вопросы к экзамену

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

ПК-1 Способен осуществлять регламентацию процессов подразделений организации или разработку административных регламентов подразделений организации				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
знать: теорию процессного управления; принципы классификации процессов; методы структурирования процессов; основы операционного менеджмента; методы сбора информации	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: теорию процессного управления; принципы классификации процессов; методы структурировани	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: теорию процессного управления; принципы классификации процессов; методы структурирования процессов; основы	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: теорию процессного управления; принципы классификации процессов; методы структурирования процессов; основы	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: теорию процессного управления; принципы классификации процессов; методы структурирования процессов; основы

(наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; нотации моделирования процессов; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; основы внедрения изменений; основы моделирования бизнес-процессов;	я процессов; основы операционного менеджмента; методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; нотации моделирования процессов; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; основы	операционного менеджмента; методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; нотации моделирования процессов; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; основы внедрения изменений;	операционного менеджмента; методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; нотации моделирования процессов; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; основы внедрения изменений;	операционного менеджмента; методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон); методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; нотации моделирования процессов; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов; основы внедрения изменений;

методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; методы оценки достоверности собранной информации; методы проведения анализа собранной информации; правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля; методы оценки эффективности процессов или административных регламентов.	внедрения изменений; основы моделирования бизнес-процессов; методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; методы оценки достоверности собранной информации; методы проведения анализа собранной информации; правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля; методы оценки эффективности процессов или административных регламентов.	основы моделирования бизнес-процессов; методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; методы оценки достоверности собранной информации; методы проведения анализа собранной информации; правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля; методы оценки эффективности процессов или административных регламентов.. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	основы моделирования бизнес-процессов; методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; методы оценки достоверности собранной информации; методы проведения анализа собранной информации; правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля; методы оценки эффективности процессов или административных регламентов., но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	основы моделирования бизнес-процессов; методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов; методы оценки достоверности собранной информации; методы проведения анализа собранной информации; правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля; методы оценки эффективности процессов или административных регламентов., свободно оперирует приобретенными знаниями.
уметь: анализировать информацию о границах процесса, требования к процессу, цели	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет анализировать информацию о границах	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: анализировать	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: анализировать	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: анализировать

процесса или административного регламента; анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в	процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента;	информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или	информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или	информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента; анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента; анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; выполнять наблюдения, интервью и анкетирование; агрегировать и обобщать собранную информацию; выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или

функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов; оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов	выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов; оценивать ресурсы,	административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов;	административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов;	административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов;

процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации; выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля; анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов; выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов; рассчитывать	необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации; выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля; анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов; выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и	оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации; выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля; анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов; выявлять отклонения от установленных критериев и показателей	оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации; выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля; анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов; выявлять отклонения от установленных критериев и показателей	оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации; выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля; оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля; анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов; выявлять отклонения от установленных критериев и показателей

эффективность процессов и административных регламентов; выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов; подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий	административных регламентов; рассчитывать эффективность процессов и административных регламентов; выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов; подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий	функционирования процессов и административных регламентов; рассчитывать эффективность процессов и административных регламентов; выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов; подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	функционирования процессов и административных регламентов; рассчитывать эффективность процессов и административных регламентов; выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов; подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	функционирования процессов и административных регламентов; рассчитывать эффективность процессов и административных регламентов; выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов; подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
владеть: определения целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками определения целей процесса подразделения организации или административно	Обучающийся владеет навыками определения целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;	Обучающийся частично владеет навыками определения целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения	Обучающийся в полном объеме владеет навыками определения целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения

границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации; выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; выяснения используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или	го регламента подразделения организации; определения границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации; выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; выяснения используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для	определения границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации; выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; выяснения используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения	организации; определения границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации; выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; выяснения используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса	организации; определения границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации; выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; выяснения используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса

административного регламента подразделения организации; выявления ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оформления результатов сбора информации; систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса	выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; выявления ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оформления результатов сбора информации; систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения	организации или административного регламента подразделения организации; выявления ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оформления результатов сбора информации; систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента	подразделения организации или административного регламента подразделения организации; выявления ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оформления результатов сбора информации; систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки	подразделения организации или административного регламента подразделения организации; выявления ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оформления результатов сбора информации; систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки

подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения предложений по	организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента	процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения	регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;	регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;

повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; анализа собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля; оценки эффективности процесса подразделения	подразделения организации; внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; анализа собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения	предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; анализа собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля; оценки эффективности процесса	внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; анализа собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля; оценки эффективности	внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; определения процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; сбора информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; анализа собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля; оценки эффективности

организации или административного регламента подразделения организации; разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации; оформления результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.	контроля; оценки эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации; оформления результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.	подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации; оформления результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации., допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации; оформления результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации., но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации; оформления результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации., свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.
ПК - 4. Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений				
Знать языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: языки визуального	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: языки визуального	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: языки визуального

поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации; методы оценки эффективности решений	знаний: языки визуального моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния	моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации; методы оценки	моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации; методы оценки	моделирования; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; теорию систем; предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов; методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; теорию управления рисками; методы планирования деятельности организации; методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации; методы оценки

	организации; методы оценки эффективности решений	эффективности решений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	эффективности решений, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	эффективности решений, свободно оперирует приобретенными знаниями.
уметь планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-

условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в	внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию информации бизнес-анализа;	анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию	анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию	анализа; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; анализировать степень участия заинтересованных сторон; разъяснять необходимость проведения работ по бизнес-анализу; проводить изменения в соответствии с выбранным решением; оценивать готовность организации к изменениям в соответствии с выбранным решением; разрабатывать показатели и проводить оценку состояния организации; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей; проводить анализ деятельности организации; моделировать объем и границы работ; собирать, классифицировать, систематизировать и обеспечивать хранение и актуализацию

соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.	оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.	информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	информации бизнес-анализа; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить анализ предметной области; анализировать требования к решению с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

владеть навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к	Обучающийся владеет навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения, допускаются	Обучающийся частично владеет навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения, но допускаются	Обучающийся в полном объеме владеет навыками анализа готовности организации к проведению изменений; разработки и реализация мероприятий по подготовке организации к проведению изменений; мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения; управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (удовлетворенность, степень вовлеченности); управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями; анализа и оценки эффективности реализованного решения; анализа причин и разработки путей доработки решения в случае недостижения решением поставленных бизнес-целей; анализа и разработки путей адаптации организации к использованию нового решения,

	использованию нового решения.	значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

7.3 Оценочные средства

Вопросы для подготовки к экзамену
по дисциплине «Управление организационными изменениями»

1 Роль управления организационными изменениями в современной организации
2. Основные причины проведения организационных изменений?
3. Методы анализа организационной среды для определения потребности в изменениях?
4. Стратегии управления организационными изменениями
5. Роль лидерства в процессе управления организационными изменениями
6. Факторы разработки плана управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Оценка внедрения организационных изменений.
9. Роль коммуникации в процессе управления организационными изменениями
10. Управление сопротивлением в процессе организационных изменений
11. Роль HR-отдела в процессе управления организационными изменениями
12. Влияние организационной культуры на процесс управления организационными изменениями.
13. Методы и инструменты вовлечения персонала в процесс организационных изменений?
14. Управление риски в процессе организационных изменений.
15. Методы изменения организационной структуры в процессе управления организационными изменениями.
16. Требования к уровню подготовки менеджера по управлению организационными изменениями.
17. Методы оценки перспективы реализации плана организационных изменений?
18. Факторы среды при разработке стратегии управления организационными изменениями?
19. Управление изменениями в сложных организационных системах.
20. Подходы к управлению организационными изменениями в современных организациях.
21. Навыки и компетенции менеджеров, ответственных за управление организационными изменениями.
22. Роль консультантов по управлению организационными изменениями в процессе их внедрения.
23. Инновационные методы управления организационными изменениями.
24. Препятствия внедрения организационных изменений.
25. Вид и стоимость затрат в процессе проведения организационных изменений?
26. Последствия неудачное управление организационными изменениями?
27. Факторы выбора методов и инструментов управления организационными изменениями

28. Определение временных параметров реализации плана организационных изменений.
29. Обеспечение устойчивости результата после завершения организационных изменений?
30. Изменения в процессах и системах поддержки эффективности организации
31. Оценка готовности организации к внедрению организационных изменений
32. Последствия недостаточного планирования или неправильной реализации организационных изменений?
33. Методы привлечения клиентов в процессе организационных изменений
34. Преимущества управления организационными изменениями
35. Цели и задачи персонала процессе управления организационными изменениями?
36. Принципы проведения обучения сотрудников в период организационных изменений
37. Роль взаимодействия с внешними стейкхолдерами в успешном управлении организационными изменениями
38. Изменения в системе мотивации в процессе управления организационными изменениями
39. Цели и задачи информирования сотрудников в процессе проведения организационных изменений
40. Возможности использования цифровых инструментов для управления организационными изменениями
41. Изменения внешней среды, влияющие на подходы к управлению организационными изменениями
42. Изменения целей и задач организации процессе управления организационными изменениями
43. Мотивация персонала в процессе реализации плана организационных изменений
44. Изменения внутренней коммуникации для повышения эффективности организации?
45. Оценка степени вовлеченности сотрудников в процесс организационных изменений
46. Оценка потребности персонала в дополнительном обучении в период организационных изменений
47. Препятствия в процессе внедрения цифровых инструментов для управления организационными изменениями
48. Факторы влияния организационной на эффективность командной работы
49. Оценка согласованности проводимых изменений с ценностями и стратегией организации?
50. Преимуществ использования инновационных технологий в управлении организационными изменениями
51. Анализ стоимости и оценка бюджета организационных изменений.
52. Клиентоориентированый подход в управлении организационными изменениями
53. Оценка уровень стойкости организации к воздействию внешних изменений
54. Методы анализа оценки эффективности организационных изменений?
55. Обеспечение устойчивого развитие организации в условиях проводимых изменений?

Тестовые вопросы по дисциплине «Управление организационными изменениями»

:

Номер задания	Содержание вопроса	Правильный ответ	Наименование дисциплины, формирующей компетенцию
1.	Организация как объект – это А) это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции	А	Управление организационными изменениями

	Б) это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования В) это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта Г) Все вышеперечисленное		
2.	Организация как процесс — это А) это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции Б) это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования В) это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта Г) Все вышеперечисленное	Б	
3.	Организация как воздействие – это А) это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции Б) это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования В) это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта Г) Все вышеперечисленное	В	
4.	Для какого типа организационной модели характерно глубокое разделение труда в области управления, связи и функции подробно прописаны А) Механическая Б) Системная В) Бюрократическая Г) Естественная	А	
5.	Для какого типа организационной модели характерно описание организации как целое, состоящее из огромного числа подсистем А) Механическая Б) Системная В) Бюрократическая Г) Естественная	Б	
6.	Для какого типа организационной модели характерно рационализация поведения работника и организации в целом	В	

	А) Механическая Б) Системная В) Бюрократическая Г) Естественная		
7	Для какого типа организационной модели характерно самоорганизация как ответная реакция на воздействие внешних и внутренних факторов А) Механическая Б) Системная В) Бюрократическая Г) Естественная	Г	
8	Особенностью общинной модели организации является: А) Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем Б) Все должно быть уравновешено как в естественной природе В) Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений Г) Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности	А	
9	Особенностью органической модели организации является: А) Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем Б) Все должно быть уравновешено как в естественной природе В) Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений Г) Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности	Б	
10	Особенностью социотехнической модели организации является: А) Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем Б) Все должно быть уравновешено как в естественной природе В) Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений Г) Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности	В	
11	Особенностью бюрократической модели организации является: А) Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем Б) Все должно быть уравновешено как в естественной природе В) Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений	Г	

	Г) Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности		
12	К абстрактным системам относят: А) системы, все элементы которых являются понятиями Б) системы, элементы которых являются физическими объектами В) системы, обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией Г) системы, у которых нет обмена с, внешней средой	А	
	К конкретным системам относят: А) системы, все элементы которых являются понятиями Б) системы, элементы которых являются физическими объектами В) системы, обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией Г) системы, у которых нет обмена с, внешней средой	Б	
13	К открытым системам относят: А) системы, все элементы которых являются понятиями Б) системы, элементы которых являются физическими объектами В) системы, обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией Г) системы, у которых нет обмена с, внешней средой	В	
14	К закрытым системам относят: А) системы, все элементы которых являются понятиями Б) системы, элементы которых являются физическими объектами В) системы, обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией Г) системы, у которых нет обмена с, внешней средой	Г	
15	Системы, представляющие собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, называют: А) Динамические системы Б) Адаптивные системы В) Иерархические системы Г) Системы управления	А	

16	Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях А) Динамические системы Б) Адаптивные системы В) Иерархические системы Г) Системы управления	Б	
17	Системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально (субординационно, централизовано, в порядке подчиненности) соотнесенным один с другим, называют: А) Динамические системы Б) Адаптивные системы В) Иерархические системы Г) Системы управления	В	
18	Системы, целью которой является управление одним или несколькими процессами, называют: А) Динамические системы Б) Адаптивные системы В) Иерархические системы Г) Системы управления	Г	
19	«в процессе развития следующие ступени являются синтезом предыдущих ступеней и воспроизводят на более высокой основе характерные свойства исходных ступеней развития» — это закон… А) диалектического синтеза Б) перехода количества в качество В) диалектической противоречивости Г) сохранения системы	А	
20	«количественные изменения на определенном этапе приводят к качественным, а новое качество порождает новые возможности и интервалы количественных изменений» — это закон… А) диалектического синтеза Б) перехода количества в качество В) диалектической противоречивости Г) сохранения системы	Б	
21	«противоречие неотрывно от развития, движения, как и развитие от противоречия» — это закон… А) диалектического синтеза Б) перехода количества в качество В) диалектической противоречивости Г) сохранения системы	В	
22	На какой фазе развития находится предприятие, которым управляет его основатель, благодаря творческой	А	

	деятельности которого оно возникает и существует А) Пионерская фаза Б) Фаза дифференциации В) Фаза интеграции Г) Фаза ассоциации		
23	На какой фазе развития находится предприятие, для которого характерно рациональное управление, близкое к научной организации труда, приводит к такой форме предприятия, отличительными свойствами которой являются разделение функций и специализация А) Пионерская фаза Б) Фаза дифференциации В) Фаза интеграции Г) Фаза ассоциации	Б	
24	На какой фазе развития находится предприятие, для которого «ориентация на горизонталь» превалирует над «ориентацией на вертикаль»: сотрудники в первую очередь сориентированы на внутренних и внешних поставщиков и потребителей и на ход рабочего процесса, а не на начальство. А) Пионерская фаза Б) Фаза дифференциации В) Фаза интеграции Г) Фаза ассоциации	В	
25	На какой фазе развития находится предприятие, для которого характерны доверительные долговременные отношения партнерства, которые предусматривают сбалансированность интересов и общее, сквозное создание ценностей А) Пионерская фаза Б) Фаза дифференциации В) Фаза интеграции Г) Фаза ассоциации	Г	
26	Этап цикла PDCA, который охватывает анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, а также разработку плановой концепции, называют: А) Планирование Б) Осуществление В) Контроль Г) Претворение в жизнь.	А	
27	Этап цикла PDCA в котором происходит апробирование принятой ранее концепции с помощью быстро реализуемых и простых инструментов, называют: А) Планирование	Б	

	Б) Осуществление В) Контроль Г) Претворение в жизнь.		
28	Этап цикла PDCA на котором контролируется и тщательно перепроверяется реализованный в небольшом процессе результат для широкого перемещения улучшений как нового стандарта, называется: А) Планирование Б) Осуществление В) Контроль Г) Претворение в жизнь.	В	
29	Обучение, направленное на развитие способностей понимать новые ситуации и справляться с ними, называется: А) Адаптивное обучение Б) Генеративное обучение В) Обучение на рабочем месте Г) Свободное обучение	А	
30	Обучение, направленное на выработку способности по-новому смотреть на мир и, в частности, на конкретную работу и организацию, называется: А) Адаптивное обучение Б) Генеративное обучение В) Обучение на рабочем месте Г) Свободное обучение	Б	
31	Обучение, которое предполагает внимание к контекстам и процессам, а также к заданиям и желаемым результатам, называется: А) Адаптивное обучение Б) Генеративное обучение В) Обучение на рабочем месте Г) Свободное обучение	В	
32	Метод организационного проектирования, который состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками, называется: А) Метод аналогий Б) Экспертно-аналитический метод В) Метод структуризации целей Г) Метод организационного моделирования	А	
33	Метод организационного проектирования, который состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее	Б	

	руководителей и других работников, называется: А) Метод аналогий Б) Экспертно-аналитический метод В) Метод структуризации целей Г) Метод организационного моделирования		
34	Метод организационного проектирования, который состоит в количественном и качественном описание, сроков достижения и анализа иерархически распределенных взаимосвязанных и взаимообусловленных целей, называется: А) Метод аналогий Б) Экспертно-аналитический метод В) Метод структуризации целей Г) Метод организационного моделирования	В	
35	Метод организационного проектирования, который представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, называется: А) Метод аналогий Б) Экспертно-аналитический метод В) Метод структуризации целей Г) Метод организационного моделирования	Г	
36	Бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами, называют: А) внутренний бенчмаркинг Б) бенчмаркинг конкурентоспособности В) функциональный бенчмаркинг Г) общий бенчмаркинг	А	
37	Вид бенчмаркинга, который производит измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов, называют: А) внутренний бенчмаркинг Б) бенчмаркинг конкурентоспособности В) функциональный бенчмаркинг Г) общий бенчмаркинг	Б	
38	Вид бенчмаркинга, при котором происходит сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе, называют: А) внутренний бенчмаркинг	В	

	Б) бенчмаркинг конкурентоспособности В) функциональный бенчмаркинг Г) общий бенчмаркинг		
39	Бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора, называют: А) внутренний бенчмаркинг Б) бенчмаркинг конкурентоспособности В) функциональный бенчмаркинг Г) общий бенчмаркинг	Г	
40	Этап бенчмаркинга, на котором устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности деятельности предприятия; выделяются изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается на сколько глубоким должен быть бенчмаркинг, называется: А) Определение объекта бенчмаркинга Б) Выбор партнера по бенчмаркингу В) Поиск информации Г) Анализ	А	
41	Этап бенчмаркинга на котором необходимо установить, каким будет бенчмаркинг внешним или внутренним; проводится поиск предприятий, которые являются эталонными; установить контакты с этими предприятиями; сформулировать критерии, по которым будет производиться оценка и анализ, называется: А) Определение объекта бенчмаркинга Б) Выбор партнера по бенчмаркингу В) Поиск информации Г) Анализ	Б	
42	Этап бенчмаркинга на котором необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу, называется А) Определение объекта бенчмаркинга Б) Выбор партнера по бенчмаркингу В) Поиск информации Г) Анализ	В	
43	Этап бенчмаркинга на котором, Полученная информация классифицируется, систематизируется, выбирается метод анализа, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат, называется: А) Определение объекта бенчмаркинга	Г	

	Б) Выбор партнера по бенчмаркингу В) Поиск информации Г) Анализ		
44	Подход к управлению организационными изменениями, который состоит в целенаправленном осуществлении руководством постепенных последовательных, но малозаметных изменений, что позволяет значительно снизить сопротивление коллектива или отдельных работников, парализующее усилия реформаторов, называется: А) Технократический Б) Рыночный В) Стратегический Г) Ассоциативный	А	
45	Подход к управлению организационными изменениями, который ориентируется на стихийную подстройку системы к меняющимся условиям, но спонтанность его реализации может привести к внутренней поляризации сил, росту сопротивления изменениям и укреплению позиций бюрократов, называется: А) Технократический Б) Рыночный В) Стратегический Г) Ассоциативный	Б	
46	Подход к управлению организационными изменениями, который ориентируется на выявление и развитие позитивных демократических форм управления с привлечением как можно большего числа людей. А) Технократический Б) Рыночный В) Стратегический Г) Ассоциативный	В	
	Подход к управлению организационными изменениями, который ориентируется на изменения во внешней среде, а организация реагирует путем изменения своего отношения к различным объектам внешней среды, называется: А) Технократический Б) Рыночный В) Стратегический Г) Ассоциативный	Г	
47	Стратегия организационных изменений, основанная на навязывание изменений со стороны менеджера, который по	А	

	второстепенным вопросам может «торговаться», называется: А) Директивная стратегия Б) Нормативная стратегия В) Аналитическая стратегия Г) Стратегия, основанная на переговорах		
48	Стратегия организационных изменений, основанная на выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям, называется: А) Директивная стратегия Б) Нормативная стратегия В) аналитическая стратегия Г) Стратегия, основанная на переговорах	Б	
49	Стратегия организационных изменений, основанная на четком определении проблем, сбор, изучение информации, использовании экспертов, называется: А) Директивная стратегия Б) Нормативная стратегия В) Аналитическая стратегия Г) Стратегия, основанная на переговорах	В	
50	Стратегия организационных изменений, основанная признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок в процессе осуществления, называется: А) Директивная стратегия Б) Нормативная стратегия В) Аналитическая стратегия Г) Стратегия, основанная на переговорах	Г	

7.3.1. Текущий контроль

В процессе обучения используются оценочные средства рубежного контроля успеваемости: доклады; опросы; задачи;

Образцы заданий для проведения текущего контроля, экзаменационных билетов, приведены в приложении.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Все материалы размещаются в СДО Московского Политеха (https://online.mospolytech.ru/).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-1	Способен осуществлять регламентацию процессов подразделений организации или разработку административных регламентов подразделений организации
ПК-4	Способен осуществлять подготовку к проведению, мониторинг параметров и оценку успешности проведенных в организации изменений

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:
Форма промежуточной аттестации: экзамен.

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

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление организационными изменениями» (указывается что именно – прошли промежуточный контроль, выполнили лабораторные работы, выступили с докладом и т.д.)

Шкала оценивания	***Описание***
Отлично	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при*

	аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует хорошее соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях обычной сложности. При этом могут быть допущены некоторые ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации*
Удовлетворительно	*Выполнены не все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, не уверенно оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, не применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации*
Неудовлетворительно	*Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.*

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине.