

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Белгородский Валерий Савельевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 19.09.2023 16:45:12  
Уникальный программный ключ:  
8df276ee93e17c18e7bee9e7cad2d0ed9ab82479

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина  
(Технологии. Дизайн. Искусство)»

Институт Экономике и менеджмента  
Кафедра Экономике и менеджмента

---

---

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление изменениями и лидерство

---

Уровень образования	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	Управление проектами
Срок освоения образовательной программы по очной форме обучения	4 года 6 месяцев
Форма обучения	очно-заочная

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление изменениями и лидерство» основной профессиональной образовательной программы высшего образования, рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Экономике и менеджмента, протокол № 6 от 21.02.2023 г.

Разработчик рабочей программы учебной дисциплины:

Доцент Е.А. Пришляк

Заведующий кафедрой: С.Г. Радько

## **1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ**

Учебная дисциплина «Управление изменениями и лидерство» изучается в шестом семестре.

Курсовая работа – не предусмотрена.

### **1.1. Форма промежуточной аттестации:**

экзамен

### **1.2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП**

Учебная дисциплина «Управление изменениями и лидерство» относится к элективным дисциплинам части программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Основой для освоения дисциплины являются результаты обучения по одновременно изучаемым дисциплинам:

- Деловые коммуникации;
- Менеджмент;
- Кросс-культурный менеджмент;
- Маркетинг;
- Корпоративная социальная ответственность;
- Методы принятия управленческих решений;
- Управление человеческими ресурсами.

Результаты обучения по учебной дисциплине используются при изучении следующих дисциплин:

- Планирование на предприятии;
- Проектно-ориентированное управление;
- Технологии кадрового менеджмента;
- Хозяйственный механизм управления экономикой;
- Антикризисное управление.

## **2. ЦЕЛИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Целями изучения дисциплины «Управление изменениями и лидерство» являются:

- формирование у студентов фундаментальных знаний в области теории и практики управления организациями;
- формирование навыков научно-теоретического подхода к решению задач профессиональной направленности и практического их использования в дальнейшей профессиональной деятельности;
- формирование у обучающихся компетенций, установленных образовательной программой в соответствии с ФГОС ВО по данной дисциплине.

Результатом обучения по учебной дисциплине является овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками и опытом деятельности, характеризующими процесс формирования компетенций и обеспечивающими достижение планируемых результатов освоения учебной дисциплины.

### **2.1. Формируемые компетенции, индикаторы достижения компетенций, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине:**

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-6 Способен выявлять все заинтересованные стороны проекта и взаимодействовать с ними, в том числе с куратором, заказчиком и другими, планировать и управлять коммуникациями и распространением информации, относящейся к проекту.	ИД-ПК-6.2 Определение целей и разработка планов управления коммуникациями проекта с учетом ожиданий заинтересованных сторон проекта и факторов внешней и внутренней среды, определять регламенты коллективной работы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет цели и разрабатывает планы управления коммуникациями проекта с учетом ожиданий заинтересованных сторон проекта и факторов внешней и внутренней среды, определяет регламенты коллективной работы;</li> <li>- определяет стратегии управления проектом, стратегии управления персоналом проекта;</li> </ul>
ПК-7 Способен как руководитель проекта обеспечить проект человеческими, материальными, инфраструктурными и иными ресурсами достаточными для достижения поставленных целей.	ИД-ПК-7.1 Определение стратегии управления проектом, стратегии управления персоналом проекта. Формирование команды проекта. Определение организационной структуры проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирует команды проекта;</li> <li>- определяет организационную структуру проекта;</li> <li>- оценивает и анализирует навыки, опыт профессиональной квалификации, личностной и групповой динамики, необходимые для формирования команды проекта;</li> </ul>
	ИД-ПК-7.2 Оценка и анализ навыков, опыта профессиональной квалификации, личностной и групповой динамики, необходимых для формирования команды проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет ресурсные потребности проекта, требования к персоналу проекта;</li> </ul>
	ИД-ПК-7.3 Определение ресурсных потребностей проекта, требований к персоналу проекта. Определение ресурсов и ограничений в рамках поставленных задач. Определение процедур привлечения и высвобождения из проекта внутренних и внешних ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет ресурсы и ограничения в рамках поставленных задач;</li> <li>- определяет процедуры привлечения и высвобождения из проекта внутренних и внешних ресурсов;</li> </ul>
	ИД-ПК-7.4 Определение своей роли в социальном взаимодействии, командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет свою роль в социальном взаимодействии, командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.</li> </ul>

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость учебной дисциплины по учебному плану составляет:

по очной форме обучения –		<b>з.е.</b>		<b>час.</b>
по очно-заочной форме обучения –	<b>4</b>	<b>з.е.</b>	<b>144</b>	<b>час.</b>
по заочной форме обучения –		<b>з.е.</b>		<b>час.</b>

3.1. Структура учебной дисциплины для обучающихся по видам занятий  
(очно-заочная форма обучения)

Структура и объем дисциплины									
Объем дисциплины по семестрам	форма промежуточной аттестации	всего, час	Контактная аудиторная работа, час				Самостоятельная работа обучающегося, час		
			лекции, час	практические занятия, час	лабораторные занятия, час	практическая подготовка, час	курсовая работа/ курсовой проект	самостоятельная работа обучающегося, час	промежуточная аттестация, час
6 семестр	экзамен	144	18	18				72	36
Всего:		144	18	18				72	36

## 3.2. Структура учебной дисциплины для обучающихся по разделам и темам дисциплины: (очно-заочная форма обучения)

Планируемые (контролируемые) результаты освоения: код(ы) формируемой(ых) компетенции(й) и индикаторов достижения компетенций	Наименование разделов, тем; форма(ы) промежуточной аттестации	Виды учебной работы				Самостоятельная работа, час	Виды и формы контрольных мероприятий, обеспечивающие по совокупности текущий контроль успеваемости; формы промежуточного контроля успеваемости
		Контактная работа					
		Лекции, час	Практические занятия, час	Лабораторные работы/ индивидуальные занятия, час	Практическая подготовка, час		
<b>Шестой семестр</b>							
ПК-6: ИД-ПК-6.2	Тема 1. Закономерность и необходимость изменений. Теории жизненного цикла развития организации	3					Формы текущего контроля: устный опрос, дискуссия, тестирование, контрольная работа
ПК-7: ИД-ПК-7.1	Практическое занятие № 1 Закономерность и необходимость изменений. Теории жизненного цикла развития организации		3			12	
ИД-ПК-7.2	Тема 2. Модель организационных факторов.	3					
ИД-ПК-7.3	Проектирование организационных структур						
ИД-ПК-7.4	Практическое занятие № 2 Модель организационных факторов. Проектирование организационных структур		3			12	
	Тема 3. Модель эффективности изменений. Анализ подходов к управлению изменениями	3					
	Практическое занятие № 3 Модель эффективности изменений. Анализ подходов к управлению изменениями		3			12	
	Тема 4. Стратегия и тактика внедрения изменений	3					
	Практическое занятие № 4 Стратегия и тактика внедрения изменений		3			12	
	Тема 5. Оценка конкурентного преимущества	3					
	Практическое занятие № 5 Оценка конкурентного преимущества		3			12	
	Тема 6. Лидерство при проведении организационных изменениях	3					
	Практическое занятие № 6 Лидерство при проведении организационных изменениях		3			12	

Планируемые (контролируемые) результаты освоения: код(ы) формируемой(ых) компетенции(й) и индикаторов достижения компетенций	Наименование разделов, тем; форма(ы) промежуточной аттестации	Виды учебной работы				Самостоятельная работа, час	Виды и формы контрольных мероприятий, обеспечивающие по совокупности текущий контроль успеваемости; формы промежуточного контроля успеваемости
		Контактная работа					
		Лекции, час	Практические занятия, час	Лабораторные работы/ индивидуальные занятия, час	Практическая подготовка, час		
	Экзамен					<b>36</b>	Экзамен с учетом совокупности результатов текущего контроля успеваемости и в письменно-устной форме по вопросам
	<b>ИТОГО за шестой семестр</b>	<b>18</b>	<b>18</b>			<b>108</b>	
	<b>ИТОГО за весь период</b>	<b>18</b>	<b>18</b>			<b>108</b>	

## 3.3. Краткое содержание учебной дисциплины

№ пп	Наименование раздела и темы дисциплины	Содержание раздела (темы)
Тема 1.	Закономерность и необходимость изменений. Теории жизненного цикла развития организации	<p>Необходимость изменений: основные факторы, обуславливающие неопределенность функционирования компании. Сущность организационного развития. Общая модель организационных изменений: динамическое равновесие. Классификация трансформаций: характер изменений. Признаки классификации. Глубина трансформационного процесса. Теории управления изменениями. (Теория «О». Теория «Е»). Этапы процесса преобразований: мониторинг внешней и внутренней среды. Осознание необходимости преобразований. Формирование целей трансформации. Определение способов и средств развития перемен. Внедрение преобразований.</p> <p>Организация как процесс, инструмент, социальный организм. Общие принципы организации: принцип обратной связи, принцип развития, принцип соревновательности и конкуренции, принцип дополнительности. Обзор подходов в теории жизненных циклов организации. Характеристики организации на каждой стадии жизненного цикла. Кризис и его роль в изменениях. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Подходы к преодолению проблем на разных стадиях ЖЦО в модели И. Адизеса. Руководство на различных этапах изменений. Модель управленческих стилей РАЕИ и ее отражение в модели ЖЦО. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Эволюция и революция в процессе роста организаций.</p>
Тема 2.	Модель организационных факторов. Проектирование организационных структур	<p>Модель организационных факторов: общая модель среды предприятия. Факторы, определяющие характер внутренней среды. Модель 7S: организационная структура, стиль менеджмента, состав кадров. Стержневые компетенции. Среда задач: функционирование организации в среде. Поставщики исходных компонентов производства. Потребители: типология рынков. Партнеры по бизнесу. Структура конкуренции: модель пяти сил. Динамика конкурентных сил. Основные тенденции в развитии организационной среды.</p> <p>Структура организации. Формальная организация. Неформальная организация. Типы организационных структур. Отличия механистических и органических структур. Методы проектирования организационных структур управления: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования.</p> <p>Основные риски, связанные с проведением реструктуризации. Влияние корпоративной культуры на изменения, связанные с реструктуризацией организаций. Отношения служащих и изменение культуры в условиях организационных изменений.</p>
Тема 3.	Модель эффективности изменений. Анализ	Проблемы функционирования организации: степень неопределенности среды: сложность и динамика

	подходов к управлению изменениями	<p>факторов. Изменение управленческой парадигмы. Потенциал изменений. Системность в обеспечении ресурсами: основные задачи и показатели эффективного управления ресурсами. Организация производства: задачи организации производства. Эффективность производственного процесса. Альтернативный подход – здоровье системы. Ориентация на результат: фокус системы: реализация продукции. Ключевые показатели эффективности. Ключевые параметры, отражающие соблюдение интересов стратегических групп. Стратегические факторы.</p> <p>Анализ моделей изменений: К. Левина, «кривой перемен» Дж. Дак, Дж. Коттера. Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов» (нормативный подход), аналитический, основанный на действии.</p>
Тема 4.	Стратегия и тактика внедрения изменений	<p>Тактика внедрения изменений: преодоление сопротивлений. Стратегия адаптации организации к изменениям внешнего окружения. Внедрение образовательных программ. Вовлечение персонала в управленческий процесс. Проведение формальных переговоров. Власть принуждения. Поддержка высшего руководства. Внедрение изменений: основные стратегические подходы к внедрению изменений. Ключевые проблемы и противоречия внедрения изменений. Причины сопротивления изменениям. Противоречия процесса внедрения. Методы преодоления сопротивления.</p> <p>Фокус организационных изменений: схема основных типов организационных изменений. Преобразование стратегического видения. Анализ стратегических расхождений. Типология изменений: преобразование организационной структуры. Внедрение прогрессивных технологий. Совершенствование производственного портфеля. Развитие корпоративной культуры. Основные законы проведения трансформации. Каталитические механизмы.</p>
Тема 5.	Оценка конкурентного преимущества	<p>Анализ конкурентной ситуации: этапы анализа конкурентной ситуации. Экономические показатели развития отрасли. Элементы анализа конкурентных сил. Стратегии конкурентного преимущества: стратегическая модель конкурентного преимущества. Факторы конкурентного преимущества. Стратегии лидерства: издержки и дифференциация. Стратегии концентрации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегический анализ затрат: цепочка ценности как фактор конкурентного преимущества. Сравнение затрат. Преобразование цепи издержек. Источники конкурентного преимущества. Оценка конкурентного преимущества компании: дифференциация и преимущества в издержках. Матрица оценки дифференциации.</p>
Тема 6.	Лидерство при проведении организационных изменений	<p>Формальный и неформальный лидер команды организационных изменений. Роль лидера при управлении изменениями. Стили и методы руководства в условиях организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов. Модели принятия управленческих</p>



		решений: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика», процессно-системная модель. Ситуационная модель лидерства Пола Херси и Кеннет Бланшара.
--	--	---

### 3.4. Организация самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа студента – обязательная часть образовательного процесса, направленная на развитие готовности к профессиональному и личностному самообразованию, на проектирование дальнейшего образовательного маршрута и профессиональной карьеры.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине организована как совокупность аудиторных и внеаудиторных занятий и работ, обеспечивающих успешное освоение дисциплины.

Аудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине выполняется на учебных занятиях под руководством преподавателя и по его заданию. Аудиторная самостоятельная работа обучающихся входит в общий объем времени, отведенного учебным планом на аудиторную работу, и регламентируется расписанием учебных занятий.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся – планируемая учебная, научно-исследовательская, практическая работа обучающихся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия, расписанием учебных занятий не регламентируется.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

- подготовку к практическим занятиям и экзамену;
- изучение учебников, учебных пособий, научных публикаций;
- аннотирование учебных и научных изданий;
- конспектирование учебных и научных изданий;
- изучение теоретического и практического материала по рекомендованным источникам;
- выполнение домашних заданий.

Самостоятельная работа обучающихся с участием преподавателя в форме иной контактной работы не предусмотрена.

Темы полностью или частично отнесенные на самостоятельное изучение с последующим контролем, не предусмотрены.

### 3.5. Применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

Реализация программы учебной дисциплины с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий регламентируется действующими локальными актами университета.

В электронную образовательную среду перенесены отдельные виды учебной деятельности:

использование ЭО и ДОТ	использование ЭО и ДОТ	объем, час	включение в учебный процесс
смешанное обучение	лекции	18	в соответствии с расписанием учебных занятий
	практические занятия	18	

#### 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ, СИСТЕМА И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

##### 4.1. Соотнесение планируемых результатов обучения с уровнями сформированности компетенций.

Уровни сформированности компетенций	Итоговое количество баллов в 100-балльной системе по результатам текущей и промежуточной аттестации	Оценка в пятибалльной системе по результатам текущей и промежуточной аттестации	Показатели уровня сформированности		
			Универсальной(-ых) компетенции(-й)	Общепрофессиональной (-ых) компетенций	профессиональной(-ых) компетенции(-й)
					ПК-6 ИД-ПК-6.2 ПК-7 ИД-ПК-7.1 ИД-ПК-7.2 ИД-ПК-7.3 ИД-ПК-7.4
высокий	85 – 100	отлично/отлично	–		Обучающийся: – исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет связывать теорию с практикой, правильно обосновывает принятые решения; – показывает творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании различных теорий и подходов к определению стратегии управления проектом; – дополняет теоретическую информацию сведениями исследовательского и практического характера; – обоснованно оценивает и анализирует навыки, опыт профессиональной квалификации, личностной и групповой динамики, необходимые для формирования команды проекта; – уверенно определяет ресурсные потребности проекта, требования к персоналу проекта; – уверенно определяет ресурсы и ограничения в рамках поставленных задач; – показывает способность использовать

					<p>инструменты менеджмента для выработки оптимальных методов контроля деятельности исполнителей в управлении проектами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способен активно развивать технологии влияния на индивидуальное и групповое поведение;</li> <li>– уверенно использует инструменты менеджмента для выработки оптимальных методов контроля деятельности исполнителей в управлении проектами;</li> <li>– уверенно выделяет разнообразные аспекты управленческой и экономической деятельности, относящихся к сфере управления проектами;</li> <li>– свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе;</li> <li>– дает развернутые, исчерпывающие, профессионально грамотные ответы на вопросы, в том числе, дополнительные.</li> </ul>
повышенный	65 – 84	хорошо/хорошо	–		<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– довольно полно излагает учебный материал, умеет связывать теорию менеджмента с практикой, обосновывает принятые решения;</li> <li>– показывает понимание и способность к использованию различных теорий и подходов менеджмента;</li> <li>– способен дополнять теоретическую информацию сведениями исследовательского и практического характера;</li> <li>– в большинстве случаев способен активно развивать технологии влияния на индивидуальное и групповое поведение;</li> <li>– выделяет разнообразные аспекты управленческой и экономической деятельности, относящихся к сфере менеджмента;</li> <li>– оценивает и анализирует навыки, опыт профессиональной квалификации, личностной и групповой динамики, необходимые для</li> </ul>

					<p>формирования команды проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в целом определяет ресурсные потребности проекта, требования к персоналу проекта;</li> <li>– в целом определяет ресурсы и ограничения в рамках поставленных задач</li> <li>– показывает способность использовать инструменты менеджмента для выработки оптимальных методов контроля деятельности исполнителей в управлении проектами;</li> <li>– ориентируется в учебной и профессиональной литературе;</li> <li>– дает, профессионально грамотные ответы на вопросы, в том числе, дополнительные.</li> </ul>
базовый	41 – 64	удовлетворительно / удовлетворительно	–		<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– демонстрирует теоретические знания основного учебного материала дисциплины на базовом уровне в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП и предстоящей профессиональной деятельности по профилю обучения;</li> <li>– с неточностями излагает принятую в менеджменте терминологию;</li> <li>– с затруднениями проводит анализ управленческих ситуаций, анализ возможных последствий личных действий в социальном взаимодействии;</li> <li>– с затруднениями оценивает и анализирует навыки, опыт профессиональной квалификации, личностной и групповой динамики, необходимые для формирования команды проекта;</li> <li>– не в полном объеме определяет ресурсные потребности проекта, требования к персоналу проекта;</li> <li>– не в полном объеме определяет ресурсы и ограничения в рамках поставленных задач</li> <li>– неуверенно показывает способность использовать инструменты менеджмента для</li> </ul>

					<p>выработки оптимальных методов контроля деятельности исполнителей в управлении проектами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– с затруднениями развивает технологии влияния на индивидуальное и групповое поведение;</li> <li>– неуверенно использует инструменты менеджмента для выработки оптимальных методов контроля деятельности исполнителей в управлении проектами;</li> <li>– с затруднениями выделяет разнообразные аспекты управленческой и экономической деятельности, относящихся к сфере менеджмента;</li> <li>– в целом демонстрирует знания основной части учебной литературы по дисциплине.</li> </ul>
низкий	0 – 40	неудовлетворительно/ неудовлетворительно	–		<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– демонстрирует фрагментарные знания теоретического и практического материала, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации;</li> <li>– испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами;</li> <li>– не способен проводить анализ событий управленческой деятельности;</li> <li>– не способен развивать технологии влияния на индивидуальное и групповое поведение;</li> <li>– испытывает серьезные затруднения с использованием инструментов менеджмента для выработки оптимальных методов контроля деятельности исполнителей в управлении проектами;</li> <li>– не способен выделять разнообразные аспекты управленческой и экономической деятельности,</li> </ul>

					относящихся к сфере менеджмента; – ответ отражает отсутствие знаний на базовом уровне теоретического и практического материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы.
--	--	--	--	--	---

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

При проведении контроля самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине «Управление изменениями и лидерство» проверяется уровень сформированности у обучающихся компетенций и запланированных результатов обучения по дисциплине, указанных в разделе 2 настоящей программы.

### 5.1. Формы текущего контроля успеваемости, примеры типовых заданий:

№ пп	Формы текущего контроля	Примеры типовых заданий	Формируемые компетенции
1.	Устный опрос по теме 1 «Закономерность и необходимость изменений. Теории жизненного цикла развития организации»	<p><b>Вопросы для подготовки и проведения устного опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость изменений.</li> <li>2. Организация как процесс, инструмент, социальный организм.</li> <li>3. Общие принципы организации: принцип обратной связи, принцип развития, принцип соревновательности и конкуренции, принцип дополнительности.</li> <li>4. Общая модель организационных изменений: динамическое равновесие.</li> <li>5. Классификация трансформаций: характер изменений.</li> <li>6. Признаки классификации.</li> <li>7. Глубина трансформационного процесса.</li> <li>8. Теории управления изменениями. (Теория «О». Теория «Е»).</li> <li>9. Внешние и внутренние причины изменений.</li> <li>10. Характеристика этапов организационных изменений.</li> <li>11. Восемь шагов управления изменениями в модели Джона Коттера.</li> <li>12. Обзор подходов в теории жизненных циклов организации.</li> <li>13. Характеристики организации на каждой стадии жизненного цикла.</li> <li>14. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации в модели И.Адизеса.</li> <li>15. Подходы к преодолению проблем на разных стадиях ЖЦО в модели И.Адизеса.</li> <li>16. Модель управленческих стилей РАЕІ.</li> <li>17. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера..</li> </ol>	<p><b>ПК-7</b> <b>ИД-ПК-7.1</b> <b>ИД-ПК-7.3</b></p>

№ пп	Формы текущего контроля	Примеры типовых заданий	Формируемые компетенции
2.	Дискуссия по теме 6 «Лидерство при проведении организационных изменений»	<p><b>Вопросы для дискуссии:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие теории лидерского поведения Вы знаете и в чем их принципиальные различия?</li> <li>2. Назовите основные модели ситуационного лидерства.</li> <li>3. Назовите и охарактеризуйте основные виды и формы власти.</li> <li>4. Как проявляет себя лидер, ориентированный на развитие организации?</li> <li>5. Какие основные черты харизматического лидера</li> <li>6. Каковы особенности использования различных теорий лидерства в российских компаниях??</li> </ol> <p><b>Задание к дискуссии:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прослушать выступление И.Адизеса «Кто такой лидер?». <a href="https://yandex.ru/video/preview/?text=%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%D1%86%D1%85%D0%B0%D0%BA%D0%B0%20%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B5%D1%81%D0%B0&amp;path=wizard&amp;parent-reqid=1645434178773288-3185599500986322545-sas6-5260-c5d-sas-17-balancer-8080-BAL-4291&amp;wiz_type=vital&amp;filmId=1151372476824378169">https://yandex.ru/video/preview/?text=%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%D1%86%D1%85%D0%B0%D0%BA%D0%B0%20%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B5%D1%81%D0%B0&amp;path=wizard&amp;parent-reqid=1645434178773288-3185599500986322545-sas6-5260-c5d-sas-17-balancer-8080-BAL-4291&amp;wiz_type=vital&amp;filmId=1151372476824378169</a></li> <li>2. Пройти тест <b>PAEI</b> для определения своего стиля руководства (лидерства). <a href="http://paei.denero.ru/">http://paei.denero.ru/</a></li> <li>3. Ответить на вопросы: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Какова цель тестирования?</li> <li>2) Насколько полученный результат тестирования (интерпретация) соответствует Вашему представлению о своих лидерских качествах?</li> <li>3) Каковы, по Вашему мнению, достоинства теста?</li> <li>4) Какие недостатки тесты Вы бы отметили?</li> <li>5) Насколько целесообразно, по Вашему мнению, применение данного теста в организациях?</li> </ol> </li> <li>4. Что необходимо делать, чтобы улучшить свои лидерские качества?</li> </ol>	<p><b>ПК-7</b>  <b>ИД-ПК-7.2</b>  <b>ИД-ПК-7.4</b></p>
3.	Дискуссия по теме 4 «Стратегия и тактика внедрения изменений»	<p><i>Кейс к дискуссии:</i></p> <p>Долгое время главным мотиватором привлечения и удержания сотрудников российские компании считали уровень зарплаты. Однако в последнее время при смене работы россияне все чаще интересуются положительной репутацией работодателей и социальными программами компаний. Более 70% ищущих работу считают важным наличие соцпакета при трудоустройстве. При этом большинство (81%) заботит наличие программ медицинского страхования, 54% интересуются компенсацией оплаты питания и мобильной связи на работе, 51% - оплатой транспорта, 50% -</p>	<p><b>ПК-6</b>  <b>ИД-ПК-6.2</b></p>

№ пп	Формы текущего контроля	Примеры типовых заданий	Формируемые компетенции
		<p>предоставлением денежных ссуд, 27% - медицинским страхованием для членов семьи, 24% - скидками на абонементы в спортклубы, 20% - оплатой туристических путевок и 17% - оплатой охраняемой автостоянки.<sup>1</sup></p> <p>На кадровом рынке сложилась ситуация, когда целый ряд специальностей оказались «перегреты», т.е. когда заработная плата специалиста оказывается гораздо выше его результативности деятельности в компании.</p> <p>В таких ситуациях необходимо регулярно анализировать ситуацию на рынке труда. «Перегретые» специальности приводят к возникновению такого эффекта: часто такие специалисты оказываются наименее надежными сотрудниками – при дефиците на кадровом рынке они готовы перейти в те компании, где им больше заплатят. К тому же они нарушают баланс в системе грейдов компании, т.к. их заработная плата оказывается гораздо выше, чем у коллег в других отделах.</p> <p>Чтобы избежать большого разрыва в оплате между специалистами одного грейда, некоторые компании вводят в систему оплаты труда «персональные надбавки», которые выполняют компенсирующую роль. В ряде случаев применяют более радикальные методы: например, некоторые функции выводятся на аутсорсинг. Если же все-таки без «перегретого» сотрудника не обойтись, следует расширить его полномочия, чтобы, увеличивая ценность сотрудника, компенсировать «потери» для компании.</p> <p><i>Задания и вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составьте аналитическую таблицу с показателями среднего дохода работников и специалистов по отраслям в Российской Федерации за последние 3-5 лет по данным сайта <a href="https://rosstat.gov.ru/">https://rosstat.gov.ru/</a>.</li> <li>2. Назовите основные факторы, влияющие на рост стоимости специалистов на кадровом рынке?</li> <li>3. Каким образом можно определить заработную плату работника, соответствующую его вкладу в результат деятельности организации?</li> <li>4. Какие схемы оптимизации выплат по заработной плате работников применяются работодателями?</li> <li>5. Чем опасны для рынка труда и для организаций, ищущих высокопрофессиональных работников, «перегретые» специалисты?</li> <li>6. Каковы современные тенденции в мотивации и демотивации персонала? Перечислите основные факторы мотивации и демотивации для руководителей низового, среднего и высшего уровня.</li> <li>7. В чем разница выявленных тенденций для руководителей и менеджеров среднего звена?</li> </ol>	

<sup>1</sup> Результаты онлайн-опроса, проведенного компанией Romir Monitoring.



№ пп	Формы текущего контроля	Примеры типовых заданий	Формируемые компетенции
4.	Тестирование по теме 3 «Модель эффективности изменений. Анализ подходов к управлению изменениями»	<p><b>Задание 1.</b> Серия стадий и этапов, приводящих к непрерывному движению, не нарушающему равновесия организации в целом – это ..... изменения.</p> <p><b>А) инкрементальные</b>          Б) трансформационные          В) изменения второго порядка          Г) конвергентные          Д) хаотичные</p> <p><b>Задание 2.</b> Разворачивающийся во времени процесс перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления начала, называется</p> <p><b>А) совершенствованием управления</b>          Б) развитием управления          В) интеграцией          Г) деградацией          Д) координацией</p> <p><b>Задание 3.</b> «Жесткими» элементами внутренней среды компании в модели «7S» являются:</p> <p><b>А) стиль взаимоотношений внутри компании, структура, система ценностей</b>          Б) состав работников, сумма навыков, стратегия          В) состав работников, структура, система управления в организации          Г) структура, стратегия и система управления в организации          Д) стиль взаимоотношений, система управления, состав работников</p> <p><b>Задание 4.</b> Специальные технические и маркетинговые навыки и умения, позволяющие компании постоянно модернизировать продукцию, осуществлять инновации и повышать предлагаемую ею потребителям воспринимаемую ценность товаров и услуг – это ...</p> <p><b>А) развитие сельского хозяйства</b>          Б) развитие промышленности          В) стержневые компетенции          Г) развитие торговли и рост товарооборота          Д) развитие массового производства</p> <p><b>Задание 5.</b> В модели управленческих стилей И.Адизеса оцениваются роли по направлениям:</p> <p><b>А) лидерство, оптимальное управление, коммуникация, мотивация</b>          Б) производство результатов, администрирование, предпринимательство, интеграция</p>	<p><b>ПК-7</b>  <b>ИД-ПК-7.1</b>  <b>ИД-ПК-7.3</b></p>

№ пп	Формы текущего контроля	Примеры типовых заданий	Формируемые компетенции
		<p>В) производство результатов, бюрократизация, мыслительная деятельность, коммуникация  Г) администрирование, организация, мониторинг, координация  Д) производство, предпринимательство, рационализация, коммуникация.</p> <p><b>Задание 6.</b> Оценка конкурентного потенциала организации – это ...:</p> <p>А) наблюдение за действиями конкурентов, оценка их сильных и слабых сторон  Б) составление карты конкурентных позиций и выбор стратегии  В) анализ основных причин изменения отраслевых конкурентных условий  Г) <b>изучение основных факторов (и способов), обеспечивающих конкурентное преимущество</b>  Д) определение стратегических перспектив развития рынка.</p> <p><b>Задание 7.</b> Модель опирается на четыре понятия, которые являются своеобразными «атомами» процесса принятия управленческих решений: проблемы, предлагаемые решения, участники, выбранные решения. Это ...</p> <p>А) модель Карнеги  Б) модель инкрементального процесса принятия решения  В) <b>модель «мусорного ящика»</b>  Г) процессно-системная модель</p> <p><b>Задание 8.</b> На данном этапе в модели Л.Грейнера компания создает свой продукт и определяет границы своего рынка. Стремительный рост бизнеса приводит к возникновению кризиса лидерства.</p> <p>А) <b>рост через творчество</b>  Б) рост через управление  В) рост через делегирование  Г) рост через координирование  Д) рост через сотрудничество</p> <p><b>Задание 9.</b> Авторами теорий Е и О являются:</p> <p>А) Ицхак Адизес и Ларри Грейнер  Б) Генри Минцберг и Спенсер Джонсон  В) <b>Майкл Бир и Нитин Нория</b>  Г) Пол Херси и Кен Бланшар  Д) Том Питерс и Роберт Уотерман</p> <p><b>Задание 10.</b> Приоритет финансовых целей, ориентир на их эффективное достижение. Руководители используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем.</p>	

№ пп	Формы текущего контроля	Примеры типовых заданий	Формируемые компетенции
		<p>Данное утверждение соответствует следующей концепции:</p> <p><b>А) теория Е</b>            Б) теория О            В) модель К.Левина            Г) концепция И.Адизеса            Д) модель ADKAR</p>	
5.	Контрольная работа по теме 3 «Модель эффективности изменений. Анализ подходов к управлению изменениями»	<p><b>Контрольная работа</b></p> <p><b>1 вопрос.</b> Понятие и предпосылки организационных изменений. Внешние и внутренние причины изменений в организации. Приведите примеры движущих сил организационных изменений.</p> <p><b>2 вопрос.</b> Тестовое задание.  <i>Задание 1.</i> Серия стадий и этапов, приводящих к непрерывному движению, не нарушающему равновесия организации в целом – это ..... изменения.            А) инкрементальные            Б) трансформационные            В) изменения второго порядка            Г) конвергентные            Д) хаотичные  <i>Задание 2.</i> Разворачивающийся во времени процесс перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо принесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления начала, называется            А) совершенствованием управления            Б) развитием управления            В) интеграцией            Г) деградацией            Д) координацией  <i>Задание 3.</i> «Жесткими» элементами внутренней среды компании в модели «7S» являются:            А) стиль взаимоотношений внутри компании, структура, система ценностей            Б) состав работников, сумма навыков, стратегия            В) состав работников, структура, система управления в организации            Г) структура, стратегия и система управления в организации</p>	ПК-7 ИД-ПК-7.1 ИД-ПК-7.3

№ пп	Формы текущего контроля	Примеры типовых заданий	Формируемые компетенции
		<p>Д) стиль взаимоотношений, система управления, состав работников</p> <p><i>Задание 4.</i> Специальные технические и маркетинговые навыки и умения, позволяющие компании постоянно модернизировать продукцию, осуществлять инновации и повышать предлагаемую ею потребителям воспринимаемую ценность товаров и услуг – это ...</p> <p>А) развитие сельского хозяйства  Б) развитие промышленности  В) стержневые компетенции  Г) развитие торговли и рост товарооборота  Д) развитие массового производства</p> <p><i>Задание 5.</i> В модели управленческих стилей И.Адизеса оцениваются роли по направлениям:</p> <p>А) лидерство, оптимальное управление, коммуникация, мотивация  Б) производство результатов, администрирование, предпринимательство, интеграция  В) производство результатов, бюрократизация, мыслительная деятельность, коммуникация  Г) администрирование, организация, мониторинг, координация  Д) производство, предпринимательство, рационализация, коммуникация.</p> <p><b>3 вопрос.</b> Практико-ориентированное задание.  Одним из инструментов планирования проектов является диаграмма Гантта (англ. Ganttchart), которая применяется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту.  Разработайте диаграмму Гантта (график) для реализации проекта изменений в организации – реструктуризации. Выберите форму реструктуризации (реструктуризация производства, реструктуризация активов, финансовая реструктуризация или корпоративная реструктуризация), разработайте комплекс мероприятий (действий – не менее 12) для реализации проекта и определите возможные сроки осуществления этих действий.</p>	

### 5.2. Критерии, шкалы оценивания текущего контроля успеваемости:

Наименование оценочного средства (контрольно- оценочного мероприятия)	Критерии оценивания	Шкалы оценивания	
		100-балльная система	Пятибалльная система
Устный опрос	Обучающийся в процессе выступления или решения проблемной ситуации		5

Наименование оценочного средства (контрольно-оценочного мероприятия)	Критерии оценивания	Шкалы оценивания	
		100-балльная система	Пятибалльная система
	продемонстрировал глубокие знания темы, сущности проблемы, были даны логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы		
	Обучающийся в процессе выступления или решения проблемной ситуации правильно рассуждает и принимает обоснованные верные решения, однако, имеются незначительные неточности или представлен недостаточно полный набор аргументов		4
	Обучающийся ориентируется в материале, но в рассуждениях не демонстрирует стройную логику ответа, на базовом уровне владеет профессиональной терминологией, частично раскрывает суть проблемы и предлагает общие подходы к ее решению.		3
	Обучающийся слабо ориентируется в материале, в рассуждениях нет логики, не владеет профессиональной терминологией на базовом уровне либо не раскрывает суть проблемы.		2
Тестирование	Доля верных ответов – 90 %		5
	Доля верных ответов – 75 – 89%		4
	Доля верных ответов – 60 – 74%		3
	Доля верных ответов – менее 60%		2
Дискуссия	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос (вопросы), показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Обучающийся демонстрирует глубокие и прочные знания материала по заданным вопросам, исчерпывающе и последовательно, грамотно и логически стройно его излагает		5
	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос (вопросы), показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения дисциплины; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий,		4

Наименование оценочного средства (контрольно-оценочного мероприятия)	Критерии оценивания	Шкалы оценивания	
		100-балльная система	Пятибалльная система
	явлений. Обучающийся твердо знает материал по заданным вопросам, грамотно и последовательно его излагает, но допускает несущественные неточности.		
	Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос (вопросы), но при этом показано умение выделить существенные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Обучающийся владеет знаниями только по основному материалу, но не знает отдельных деталей и особенностей, допускает неточности и испытывает затруднения с формулировкой определений.		3
	Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся способен конкретизировать обобщенные знания только с помощью преподавателя. Обучающийся обладает фрагментарными знаниями по теме, слабо владеет понятийным аппаратом, нарушает последовательность в изложении материала.		2
Контрольная работа	Даны полные, развернутые ответы на вопросы, в полном объеме выполнены предложенные в работе задания, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Обучающийся демонстрирует глубокие и прочные знания материала по заданным вопросам, исчерпывающе и последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, использует при ответе необходимые графические инструменты.		5
	Даны полные, развернутые ответы на вопросы, в полном объеме выполнены предложенные в работе задания, показана совокупность осознанных знаний об объекте; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, событий, явлений. Обучающийся твердо знает материал по заданным вопросам, грамотно и последовательно его излагает, но допускает несущественные неточности.		4

Наименование оценочного средства (контрольно-оценочного мероприятия)	Критерии оценивания	Шкалы оценивания	
		100-балльная система	Пятибалльная система
	Даны полные, но недостаточно последовательные ответы на вопросы, не в полном объеме выполнены предложенные в работе задания, но при этом показано умение выделить существенные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Обучающийся владеет знаниями только по основному материалу, но не знает отдельных деталей и особенностей, допускает неточности и испытывает затруднения с формулировкой определений.		3
	Даны недостаточно полные и недостаточно развернутые ответы, более половины предложенных в работе заданий не выполнены. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся способен конкретизировать обобщенные знания только с помощью преподавателя. Обучающийся обладает фрагментарными знаниями по теме, слабо владеет понятийным аппаратом, нарушает последовательность в изложении материала.		2

## 5.3. Промежуточная аттестация:

Форма промежуточной аттестации	Типовые контрольные задания и иные материалы для проведения промежуточной аттестации:	Формируемые компетенции
Зачет в письменно-устной форме по вопросам	<p>Вопросы для подготовки к зачету</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и предпосылки организационных изменений. Внешние и внутренние причины изменений в организации.</li> <li>2. Классификация организационных изменений. Трансформации.</li> <li>3. Теории управления изменениями. (Теория «О». Теория «Е»).</li> <li>4. Этапы процесса управления организационными изменениями. Восемь шагов управления изменениями в модели Джона Коттера.</li> <li>5. Организация как объект изменений. Организация как процесс, инструмент, социальный организм.</li> <li>6. Общие принципы организации: принцип обратной связи, принцип развития, принцип соревновательности и конкуренции, принцип дополнительности.</li> <li>7. Взаимодействие организации с внешней средой.</li> <li>8. Динамическое равновесие организации.</li> <li>9. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса.</li> <li>10. Подходы к преодолению проблем на разных стадиях ЖЦО в модели И.Адизеса.</li> <li>11. Модель управленческих стилей РАЕИ и ее отражение в модели ЖЦО.</li> <li>12. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Эволюция и революция в процессе роста организаций.</li> <li>13. Общая модель среды предприятия. Модель 7S.</li> <li>14. Функционирование организации в среде: поставщики, потребители, партнеры по бизнесу.</li> <li>15. Структура конкуренции: модель пяти сил. Динамика конкурентных сил.</li> <li>16. Основные тенденции в развитии организационной среды.</li> <li>17. Формальная организация. Неформальная организация.</li> <li>18. Типы организационных структур. Отличия механистических и органических структур.</li> <li>19. Методы проектирования организационных структур управления: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования.</li> <li>20. Показатели оценки организационной структуры компании.</li> <li>21. Понятие реструктуризации. Этапы реструктуризации. Формы реструктуризации.</li> </ol>	<p><b>ПК-6, ИД-ПК-6.2</b>  <b>ПК-7, ИД-ПК-7.1</b>  <b>ИД-ПК-7.2</b>  <b>ИД-ПК-7.3</b>  <b>ИД-ПК-7.4</b></p>



	<ol style="list-style-type: none"><li>22. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.</li><li>23. Влияние корпоративной культуры на изменения, связанные с реструктуризацией организаций.</li><li>24. Проблемы функционирования организации: степень неопределенности среды: сложность и динамика факторов.</li><li>25. Изменение управленческой парадигмы. Потенциал изменений.</li><li>26. Системность в обеспечении ресурсами: основные задачи и показатели эффективного управления ресурсами.</li><li>27. Уровни турбулентности в модели внешней среды И.Ансоффа.</li><li>28. Применение метода ABC в анализе факторов неопределенности среды.</li><li>29. Организация производства: задачи организации производства. Эффективность производственного процесса.</li><li>30. Ориентация на результат: фокус системы: реализация продукции.</li><li>31. Ключевые показатели эффективности. Ключевые параметры, отражающие соблюдение интересов стратегических групп. Стратегические факторы.</li><li>32. Алгоритм применения карты стратегических групп.</li><li>33. Анализ моделей изменений: К. Левина, «кривой перемен» Дж. Дак, Дж. Коттера.</li><li>34. Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли: директивный, переговорный, завоевание «сердце и умов» (нормативный подход), аналитический, основанный на действии.</li><li>35. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.</li><li>36. Тактика внедрения изменений: преодоление сопротивления.</li><li>37. Внедрение образовательных программ.</li><li>38. Вовлечение персонала в управленческий процесс. Проведение формальных переговоров. Власть принуждения. Поддержка высшего руководства.</li><li>39. Ключевые проблемы и противоречия внедрения изменений. Противоречия процесса внедрения.</li><li>40. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления.</li><li>41. Фокус организационных изменений: схема основных типов организационных изменений.</li><li>42. Преобразование стратегического видения. Анализ стратегических расхождений.</li><li>43. Внедрение изменений: основные стратегические подходы к внедрению изменений.</li><li>44. Стратегия адаптации организации к изменениям внешнего окружения.</li></ol>	
--	---	--

	<p>45. Типология изменений: преобразование организационной структуры. Внедрение прогрессивных технологий.</p> <p>46. Совершенствование производственного портфеля. Развитие корпоративной культуры.</p> <p>47. Основные законы проведения трансформации. Каталитические механизмы.</p> <p>48. Анализ конкурентной ситуации: этапы анализа конкурентной ситуации. Элементы анализа конкурентных сил.</p> <p>49. Экономические показатели развития отрасли.</p> <p>50. Стратегии конкурентного преимущества. Факторы конкурентного преимущества.</p> <p>51. Стратегии лидерства. Стратегии концентрации.</p> <p>52. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегический анализ затрат.</p> <p>53. Оценка конкурентного преимущества компании: дифференциация и преимущества в издержках. Матрица оценки дифференциации.</p> <p>54. Формальный и неформальный лидер команды организационных изменений.</p> <p>55. Роль лидера при управлении изменениями.</p> <p>56. Стили и методы руководства.</p> <p>57. Модели принятия управленческих решений.</p> <p>58. Ситуационная модель лидерства Пола Херси и Кеннет Бланшара.</p>	
--	---	--

#### 5.4. Критерии, шкалы оценивания промежуточной аттестации учебной дисциплины:

<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкалы оценивания</b>	
<b>Наименование оценочного средства</b>		<b>100-балльная система</b>	<b>Пятибалльная система</b>
<p>Экзамен с оценкой в письменно-устной форме по вопросам</p>	<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– демонстрирует знания, отличающиеся глубиной и содержательностью, дает полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы, так и на дополнительные;</li> <li>– свободно владеет научными понятиями;</li> <li>– способен к интеграции знаний по определенной теме, структурированию ответа, к анализу положений существующих теорий, направлений по вопросу;</li> <li>– логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в</li> </ul>		5

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Шкалы оценивания	
Наименование оценочного средства		100-балльная система	Пятибалльная система
	<p>вопросе;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– свободно выполняет практические задания повышенной сложности, демонстрирует результаты системной работы с основной и дополнительной литературой.</li> </ul> <p>Ответ не содержит фактических ошибок и характеризуется глубиной, полнотой, уверенностью суждений, иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики.</p>		
	<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– показывает достаточное знание учебного материала, но допускает несущественные фактические ошибки, которые способен исправить самостоятельно, благодаря наводящему вопросу;</li> <li>– недостаточно логично построено изложение вопроса;</li> <li>– успешно отвечает на дополнительные вопросы средней сложности,</li> <li>– демонстрирует, в целом, системный подход к решению практических задач, к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе учебной работы.</li> </ul> <p>В ответе раскрыто, в основном, содержание вопросов, имеются несущественные неточности при ответе на дополнительные вопросы.</p>		4
	<p>Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– показывает знания базового материала, которые отличаются поверхностностью, допускает фактические грубые ошибки;</li> <li>– не может в полном объеме обосновать закономерности и принципы, объяснить факты, представления о межпредметных связях слабые;</li> <li>– знаком с основной литературой, рекомендованной программой, допускает погрешности и ошибки при теоретических ответах и в ходе практической работы.</li> </ul> <p>Содержание вопроса раскрыто на базовом уровне, имеются неточности при ответе на основные и дополнительные вопросы, ответ</p>		3

<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкалы оценивания</b>	
<b>Наименование оценочного средства</b>		<b>100-балльная система</b>	<b>Пятибалльная система</b>
	носит репродуктивный характер.		
	Обучающийся, обнаруживает существенные пробелы в знаниях основного учебного материала, допускает принципиальные ошибки в выполнении заданий. На часть дополнительных вопросов по содержанию экзамена затрудняется дать ответ или не дает верных ответов. Не выполняет практические задания.		2

### 5.5. Система оценивания результатов текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.

Форма контроля	100-балльная система	Пятибалльная система
Текущий контроль:		
- устный опрос;		2 – 5
- тестирование		2 – 5
- дискуссия		2 – 5
- контрольная работа		2 – 5
Промежуточная аттестация (зачет)		отлично хорошо
<b>Итого за семестр (дисциплину) экзамен</b>		удовлетворительно неудовлетворительно

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реализация программы предусматривает использование в процессе обучения следующих образовательных технологий:

- проблемная лекция;
- проведение интерактивных лекций;
- групповых дискуссий;
- анализ ситуаций;
- поиск и обработка информации с использованием сети Интернет;
- дистанционные образовательные технологии;
- использование на лекционных занятиях видеоматериалов и наглядных пособий;
- обучение в сотрудничестве (командная, групповая работа)

## 7. ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Практическая подготовка в рамках учебной дисциплины «Управление изменениями и лидерство» реализуется при проведении практических занятий, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью:

- выполнение заданий на практическом занятии № 1 «Закономерность и необходимость изменений. Теории жизненного цикла развития организации», № 2 «Модель организационных факторов. Проектирование организационных структур», № 3 «Модель эффективности изменений. Анализ подходов к управлению изменениями», № 4 «Стратегия и тактика внедрения изменений», № 5 «Оценка конкурентного преимущества», № 6 «Лидерство при проведении организационных изменений».

## 8. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов используются подходы, способствующие созданию безбарьерной образовательной среды: технологии дифференциации и индивидуального обучения, применение соответствующих методик по работе с инвалидами, использование средств дистанционного общения, проведение дополнительных индивидуальных консультаций по изучаемым теоретическим

вопросам и практическим занятиям, оказание помощи при подготовке к промежуточной аттестации.

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения.

Учебные и контрольно-измерительные материалы представляются в формах, доступных для изучения студентами с особыми образовательными потребностями с учетом нозологических групп инвалидов:

Для подготовки к ответу на практическом занятии, студентам с ограниченными возможностями здоровья среднее время увеличивается по сравнению со средним временем подготовки обычного студента.

Для студентов с инвалидностью или с ограниченными возможностями здоровья форма проведения текущей и промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Промежуточная аттестация по дисциплине может проводиться в несколько этапов в форме рубежного контроля по завершению изучения отдельных тем дисциплины. При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся создаются, при необходимости, фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Характеристика материально-технического обеспечения дисциплины составляется в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Материально-техническое обеспечение дисциплины при обучении с использованием традиционных технологий обучения.

Наименование учебных аудиторий, лабораторий, мастерских, библиотек, спортзалов, помещений для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования и т.п.	Оснащенность учебных аудиторий, лабораторий, мастерских, библиотек, спортивных залов, помещений для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования и т.п.
<b>119071, г. Москва, Малый Калужский переулок, дом 2, строение 6</b>	
аудитории для проведения занятий лекционного типа	комплект учебной мебели, технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории: – ноутбук; – проектор,
аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	комплект учебной мебели, технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории: – ноутбук, – проектор
<b>Помещения для самостоятельной работы обучающихся</b>	<b>Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся</b>
читальный зал библиотеки:	– компьютерная техника;

<b>Наименование учебных аудиторий, лабораторий, мастерских, библиотек, спортзалов, помещений для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования и т.п.</b>	<b>Оснащенность учебных аудиторий, лабораторий, мастерских, библиотек, спортивных залов, помещений для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования и т.п.</b>
	подключение к сети «Интернет»

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины при обучении с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

<b>Необходимое оборудование</b>	<b>Параметры</b>	<b>Технические требования</b>
Персональный компьютер/ноутбук/планшет, камера, микрофон, динамики, доступ в сеть Интернет	Веб-браузер	Версия программного обеспечения не ниже: Chrome 72, Opera 59, Firefox 66, Edge 79, Яндекс.Браузер 19.3
	Операционная система	Версия программного обеспечения не ниже: Windows 7, macOS 10.12 «Sierra», Linux
	Веб-камера	640x480, 15 кадров/с
	Микрофон	любой
	Динамики (колонки или наушники)	любые
	Сеть (интернет)	Постоянная скорость не менее 192 кБит/с

Технологическое обеспечение реализации программы осуществляется с использованием элементов электронной информационно-образовательной среды университета.





## 11. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

11.1. Ресурсы электронной библиотеки, информационно-справочные системы и профессиональные базы данных:

№ пп	Электронные учебные издания, электронные образовательные ресурсы
1.	«Znanium.com» научно-издательского центра «Инфра-М» <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a>
2.	Электронные издания «РГУ им. А.Н. Косыгина» на платформе ЭБС «Znanium.com» <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a>
Профессиональные базы данных, информационные справочные системы	
1.	-

11.2. Перечень программного обеспечения

№п/п	Наименование лицензионного программного обеспечения	Реквизиты подтверждающего документа
1.	Windows 10 Pro, MS Office 2019	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
2.	PrototypingSketchUp: 3D modeling for everyone	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
3.	V-Ray для 3Ds Max	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
4.	NeuroSolutions	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
5.	Wolfram Mathematica	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
6.	Microsoft Visual Studio	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
7.	CorelDRAW Graphics Suite 2018	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
8.	Mathcad	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
9.	Matlab+Simulink	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019.
10.	Adobe Creative Cloud 2018 all Apps (Photoshop, Lightroom, Illustrator, InDesign, XD, Premiere Pro, Acrobat Pro, Lightroom Classic, Bridge, Spark, Media Encoder, InCopy, Story Plus, Muse и др.)	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
11.	SolidWorks	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
12.	Rhinoceros	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
13.	Simplify 3D	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
14.	FontLab VI Academic	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
15.	Pinnacle Studio 18 Ultimate	контракт № 18-ЭА-44-19 от 20.05.2019
16.	КОМПАС-3d-V 18	контракт № 17-ЭА-44-19 от 14.05.2019
17.	Project Expert 7 Standart	контракт № 17-ЭА-44-19 от 14.05.2019
18.	АЛЬТ-Финансы	контракт № 17-ЭА-44-19 от 14.05.2019
19.	АЛЬТ-Инвест	контракт № 17-ЭА-44-19 от 14.05.2019

20.	Программа для подготовки тестов Indigo	контракт № 17-ЭА-44-19 от 14.05.2019
21.	Диалог NIBELUNG	контракт № 17-ЭА-44-19 от 14.05.2019
22.	Windows 10 Pro, MS Office 2019	контракт 85-ЭА-44-20 от 28.12.2020
23.	Adobe Creative Cloud for enterprise All Apps ALL Multiple Platforms Multi European Languages Enterprise Licensing Subscription New	контракт № 60-ЭА-44-21 от 10.12.2021
24.	Mathcad Education - University Edition Subscription	контракт № 60-ЭА-44-21 от 10.12.2021
25.	CorelDRAW Graphics Suite 2021 Education License (Windows)	контракт № 60-ЭА-44-21 от 10.12.2021
26.	Mathematica Standard Bundled List Price with Service	контракт № 60-ЭА-44-21 от 10.12.2021
27.	Network Server Standard Bundled List Price with Service	контракт № 60-ЭА-44-21 от 10.12.2021
28.	Office Pro Plus 2021 Russian OLV NL Acad AP LTSC	контракт № 60-ЭА-44-21 от 10.12.2021
29.	Microsoft Windows 11 Pro	контракт № 60-ЭА-44-21 от 10.12.2021

**ЛИСТ УЧЕТА ОБНОВЛЕНИЙ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

В рабочую программу учебной дисциплины внесены изменения/обновления и утверждены на заседании кафедры:

<b>№ пп</b>	<b>год обновления РПД</b>	<b>характер изменений/обновлений с указанием раздела</b>	<b>номер протокола и дата заседания кафедры</b>