

**Уральский социально-экономический институт (филиал)  
Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ  
ЗАДАНИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Управление изменениями**

**Направление подготовки**  
38.03.02 Менеджмент

**Профиль подготовки**  
Менеджмент организации,  
Финансовый менеджмент

**Квалификация выпускника**  
«Бакалавр»

**Разработчик:**  
к.э.н. Карян Ю.С.

## Оглавление

1.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	3
1.1	Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	3
1.2	Результаты освоения образовательной программы:.....	3
2.	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	<b>E</b>
	<b>rror! Bookmark not defined.</b>	
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	4
4.	СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ.....	5
4.1	Содержание дисциплины (модуля).....	5
4.2	Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий.....	5
5.	ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	7
6.	ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	8
7.	РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	9
8.	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	9
9.	ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	12
10.	МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	17

# 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Целями (целью) изучения дисциплины являются (является).

## **Цель:**

получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления изменениями в поведении людей в организации, которые смогут использовать в своей будущей работе.

## **Задачи:**

- формировать знания о различных подходах к управлению изменениями в организации;
- овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения;
- овладеть принципами и методами изменения организации;
- изучить источники, а также способы формирования, развития и изменения организационной культуры;
- приобрести практические навыки по управлению изменениями мотивации персонала;
- получить необходимые знания для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в организации.

## **1.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине.**

Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

### ***Общепрофессиональных:***

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

### ***Профессиональных:***

ПК-8 - владения навыками документного оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

ПК-13 - умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

## **1.2 Результаты освоения образовательной программы:**

В результате изучения дисциплины студент должен освоить компетенции:

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

В результате освоения компетенции ОПК- 3 студент должен:

- 1)Знать: стратегии управления человеческими ресурсами организаций
- 2)Уметь: планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- 3)Владеть: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

ПК-8 - владения навыками документного оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

В результате освоения компетенции ПК- 8 студент должен:

1)Знать: элементы документного оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности;

2)Уметь: применять технологические, продуктовые инноваций или организационных изменений;

3)Владеть: навыками документного оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации.

ПК-13 - умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

В результате освоения компетенции ПК- 13 студент должен:

1)Знать: методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

2)Уметь: моделировать бизнес-процессы;

3)Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Согласно ФГОС и ОПОП по направлению 38.03.02 Менеджмент дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплине по выбору вариативной части Б1 учебного плана.

Изучение курса базируется на знаниях следующих дисциплин: «Управление ценовой политикой предприятия», «Документационное обеспечение управленческой деятельности», «Основы предпринимательской деятельности». Дисциплина является предшествующей для дисциплин: «Реинжинеринг бизнес-процессов», «Основы корпоративного управления».

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Таблица 3.1

Объем дисциплины	Всего часов		
	Для очной формы обучения	Для очно-заочной формы обучения	Для заочной формы обучения
<b>Общая трудоемкость дисциплины (зачетных един/часов)</b>	2/72	-	2/72
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)</b>			
Аудиторная работа (всего)	32	-	24
в том числе:	-	-	-
Лекции	12	-	10
Семинары, практические занятия	20	-	14
Лабораторные работы	-	-	-
<b>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</b>	40	-	44

Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)	зачет	-	зачет
--	-------	---	-------

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ;

##### 4.1 Содержание дисциплины (модуля)

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

Управленческая деятельность. Ее основные специфические черты.

**Тема №2. Изменение с точки зрения организаций**

Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации.

**Тема №3. Основные методы проведения изменений в организациях**

Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер.

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

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

**Тема №5. Принятие решений в организациях в условиях изменений**

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

**Тема №6. Поддержка изменений**

Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.

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

Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.

##### 4.2. Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий

Таблица 4.1

№ п/п	Наименование темы	Очная форма обучения					Компетенции	Литература (ссылка на номер в списке литературы и/или электронный источник)
		всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная работа		
			лекции	Практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основные понятия, предмет и	9	2	2		5	ОПК-3,	основ.,

	методы дисциплины «Управление изменениями»						ПК-8, ПК-13	доп., элект.
2	Изменение с точки зрения организаций	9	2	2		5	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
3	Основные методы проведения изменений в организациях	9	2	2		5	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	11	2	4		5	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
5	Принятие решений в организациях в условиях изменений	11	2	4		5	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
6	Поддержка изменений	11	1	3		7	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
7	Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	12	1	3		8	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
	<b>Промежуточная аттестация</b>							
	<b>Всего часов</b>	72	12	20		40		
	<b>Зачетные единицы</b>				2			

*Вид промежуточной аттестации: зачет*

Таблица 4.2

№ п/п	Наименование темы	Заочная форма обучения					Компетенции	Литература (ссылка на номер в списке литературы и/или электронный источник)
		всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная работа		
			лекции	Практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»	8	1	2		5	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
2	Изменение с точки зрения организаций	10	1	2		7	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
3	Основные методы проведения изменений в организациях	10	1	2		7	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.
4	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления	10	2	2		6	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.

5	Принятие решений в организациях в условиях изменений	10	2	2		6	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.	
6	Поддержка изменений	10	2	2		6	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.	
7	Альтернативные подходы к изменениям в области Менеджмента	10	1	2		7	ОПК-3, ПК-8, ПК-13	основ., доп., элект.	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	4				4			
	<b>Всего часов</b>	72	10	14	4	44			
	<b>Зачетные единицы</b>	2							

**Вид промежуточной аттестации: зачет**

**5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) Тема №1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».**

*Список литературы по теме приведен в таблице 4.1*

*Задания для самостоятельной работы:*

Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».

*Тема докладов:*

Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.

**Тема №2. Изменение с точки зрения организаций**

*Список литературы по теме приведен в таблице 4.1*

*Задания для самостоятельной работы:*

Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением

*Тема докладов:*

Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением (на примере конкретной организации)

**Тема №3. Основные методы проведения изменений в организациях**

*Список литературы по теме приведен в таблице 4.1*

*Задания для самостоятельной работы:*

Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров.

*Тема докладов:*

Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

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

*Список литературы по теме приведен в таблице 4.1*

*Задания для самостоятельной работы:*

Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

*Тема докладов:*

Описать способы преодоления сопротивления на конкретном предприятии.

**Тема №5. Принятие решений в организациях в условиях изменений**

*Список литературы по теме приведен в таблице 4.1*

*Задания для самостоятельной работы:*

Возможные последствия применения отдельных подходов на практике

*Тема докладов:*

Возможные последствия применения отдельных подходов на практике. Примеры конкретных предприятий

#### **Тема №6. Поддержка изменений**

*Список литературы по теме приведен в таблице 4.1*

*Задания для самостоятельной работы:*

Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.

*Тема докладов:*

Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться

#### **Тема №7. Альтернативные подходы к изменениям в области Менеджмента**

*Список литературы по теме приведен в таблице 4.1*

*Задания для самостоятельной работы:*

Особенности применения неформальных подходов руководством организации

*Тема докладов:*

Роль информационной сети в управлении организацией

### **6. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ);**

#### **Основная литература:**

1. Блинов А.О. Управление изменениями : учеб. для вузов / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Дашков и К, 2015. - 304 с. - (Учебные издания для бакалавров)
2. Семенов А.К. Теория менеджмента : учеб. для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - 492 с. - (Учебные издания для бакалавров)
3. Кожевина О.В. Управление изменениями : учеб. пособие / О.В. Кожевина ; ФГОС третьего поколения. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 286 с. - (Высшее образование - Бакалавриат)
4. Распопов В.М. Управление изменениями : учеб. пособие / В.М. Распопов. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Шермет М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - М. : Дело, 2011. - 126 с. - (Образовательные инновации)
2. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости / под ред. Ю.П. Анискина. - М. : Омега-Л, 2009. - 405 с. - (Деловая активность)
3. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - Изд. 4-е, перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2006. - 670 с.
4. Ермаков В.В. Менеджмент организации : учеб. пособие / В.В. Ермаков. - М. : МОДЭК, 2005. - 208 с. - (Библиотека менеджера)
5. Романова М.В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 254 с. - (Высшее образование)
6. Резник С.Д. Организационное поведение : учеб. для вузов / С.Д. Резник. - 2-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430 с. - (Высшее образование)
- 7.

#### **Электронные ресурсы:**

1. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>
2. Шермет, М.А. Управление изменениями : курс / М.А. Шермет ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. - М. : Издательский дом «Дело», 2015. - 129 с. : ил. - (Образовательные инновации). - Библ. в кн. - ISBN 978-5-7749-



1019-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299>

3. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. - Казань : Познание, 2014. - 136 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>

4. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия : учебное пособие / Л.П. Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 511 с. - ISBN 978-5-238-01213-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117476>

#### **Нормативно правовые акты, материалы судебной практики\*\***

№ п/п	Название	Принят	Источник
3.1	Трудовой кодекс Российской Федерации	ФЗ-145 от 31.07.1998	Консультант Плюс

#### **7. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

№ п/п	Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
1.	<a href="http://www.pro-personal.ru/">http://www.pro-personal.ru/</a>	Информационный портал

#### **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Учебным планом дисциплины «Управление изменениями» предусмотрено чтение лекций, проведение семинарских занятий, консультаций, самостоятельная работа студента.

В процессе освоения дисциплины «Управление изменениями» используются следующие образовательные технологии.

Стандартные формы обучения:

- лекции с использованием мультимедийных презентаций;
- семинарские занятия, на которых обсуждаются основные теоретические вопросы;
- письменные домашние работы;
- расчетно-аналитические задания;
- обзор официальных документов и материалов периодической печати;
- консультации преподавателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- лекции в диалоговом режиме;
- групповые дискуссии;
- моделирование и решение конкретных ситуационных задач;
- компьютерное тестирование.

На лекциях студенты получают основы базовых знаний по изучаемой дисциплине. Студент должен кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения, выделяемые преподавателем, обозначить материал, который вызывает трудности, сформулировать к нему вопросы и в конце лекции задать их преподавателю.

На семинарских занятиях контролируется уровень восприятия, знания и качество работы студентов с лекционным материалом, учебниками, нормативными актами, развитие навыков решения практических заданий, конкретных профессиональных ситуаций.

Большое место в учебном плане отведено самостоятельной работе студентов. По итогам самостоятельной работы у студента должен выработаться навык исследования конкретного

вопроса в рамках дисциплины и представления самостоятельных выводов на основе изучения учебного, нормативного материала и дополнительной литературы.

Самостоятельная работа студентов включает следующие ее виды:

- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- решение индивидуальных вариантов практических заданий;
- выполнение заданий в форме компьютерного тестирования;
- самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену.

Эти виды работ предполагают:

- самостоятельную работу студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- изучение электронных учебных материалов сайте УрСЭИ .

Задания для самостоятельной работы студентов включают в себя:

- выполнение тестовых заданий, размещенных в Qwest;
- подготовка докладов по отдельным вопросам курса;
- изучение статистических и аналитических материалов на официальных сайтах органов власти и по материалам периодической печати.

Указания по самостоятельной работе размещены в «Методических указаниях» на сайте УрСЭИ.

Результаты работы студентов подводятся в ходе их текущей и промежуточной аттестации. Рабочая программа учебной дисциплины обеспечена фондом оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. *Текущая аттестация* проводится по разделам курса и имеет целью проверить уровень владения изученным материалом или степень сформированности отдельных навыков. Она отражает посещение студентами лекций и работу на семинарских занятиях. В случае, если студент не прошел текущую аттестацию и/или не защитил курсовую работу, он не будет допущен к экзамену. Промежуточная аттестация проводится в виде экзамена за весь курс обучения дисциплине.

#### **Методические указания по подготовке к зачету**

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность студентов за период обучения, за изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии студенты сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к «натаскиванию». Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для студентов в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов («секретов»), которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

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

Этап формирования компетенций в процессе изучения дисциплины «Управление изменениями» характеризуется следующими типовыми контрольными заданиями

**Типовые контрольные вопросы для подготовки к зачету при проведении промежуточной аттестации по дисциплине**

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационным изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности понятия «сопротивление переменам».
15. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
16. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
22. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.

27. Сущность стратегии изменений.
28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия «стратегический континуум».
30. Естественные законы” изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда
37. Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели «переходного периода».
39. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства “системных подходов” и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений в организации.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

**Типовые практические задачи (задания, тесты) билетов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

**ИТОГОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

ОПК-3; 1) Какое положение лежит в основе модели организационных изменений американского социолога Курта Левина?

- А) понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности.
- Б) вся имеющаяся информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами;
- В) ценность информации определяется ее пригодностью к использованию в практических действиях

ОПК-3; ПК-8 2) Какие стадии организационных изменений входят в модель Э. Шейна?

- А) Разблокирование; Изменение; Заблокирование
- Б) размораживание; когнитивное реструктурирование; замораживание
- В) транзактные изменения и трансформационные изменения.

ОПК-3; ПК-8, 13 3) Какие этапы входят в модель процесса управления организационными изменениями Л. Грейнера

- А) давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание;
- Б) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
- В) эксперимент и выявление; подкрепление и согласие.
- Г) Все выше перечисленные этапы.

ОПК-3; ПК-8, 13 4) Кто является автором универсальной модели системной стратегии, состоящей из восьми этапов: описание системы; определение целей и ограничений; формулирование критериев достижения целей; разработка вариантов; моделирование вариантов (выборочно); оценка достижения цели с помощью критериев; разработка стратегии осуществления; реализация.

- А) Линк
- Б) Э. Шейн

В) Л. Грейнер

ОПК-3; ПК-8, 13 5) Кто является автором модели процесса управления организационными изменениями, состоящей из шести этапов: давление и побуждение; посредничество и переориентация внимания; диагностика и осознание; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент и выявление; подкрепление и согласие.

А) К. Левин

Б) Л. Грейнер

В) Э. Шейн

ОПК-3; ПК-8, 13 6) Какие подходы к управлению изменениями были предложены

Тюрли:

А) Директивный; Переговорный; Аналитический

Б) Завоевание «сердец и умов»; Основанный на действии

В) Все выше перечисленные подходы

ОПК-3; ПК-8, 13 7) Какие типы управления преобразованиями и сопротивления персонала входят в классификацию методов проведения изменений, данную И. Ансоффом

А) принудительное управление переменами; кризисное управление;

Б) адаптивные изменения; метод управляемого сопротивления (аккордеона)

В) Все выше перечисленные факторы

ОПК-3; ПК-8, 13 8) Сколько факторов преодоления сопротивления изменениям выделяется по Э.Хьюзу

А) 8

Б) 6

В) 4

ОПК-3; ПК-8, 13 9) Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

А) кооптация

Б) манипуляция

В) лидерство

Г) явное принуждение

ОПК-3; ПК-8, 13 10). Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

А) информирование и общение

Б) участие и вовлеченность

В) помощь и поддержка

Г) переговоры и соглашения

ОПК-3; ПК-8, 13 11. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

А) участие и вовлеченность

Б) информирование и общение

В) переговоры и соглашения

Г) помощь и поддержка

ОПК-3; ПК-8, 13 12. Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» – это формулировка:

А) директивной стратегии

Б) нормативной стратегии

В) аналитической стратегии

Г) стратегии, основанной на переговорах

ОПК-3; ПК-8, 13 13. Аналитическая стратегия подразумевает:

- А) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
- Б) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
- В) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

ОПК-3; ПК-8, 13 14. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

- А) саморегулирующаяся организация
- Б) самообучающаяся организация
- В) саморазвивающаяся организация
- Г) самоорганизующаяся организация

ОПК-3; ПК-8, 13 15. Готовность подчинить личные интересы интересам команды, это:

- А) эгоизм
- Б) командность
- В) принуждение

ОПК-3; ПК-8, 13 16 Менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана при применении:

- А) директивной стратегии
- Б) стратегии, основанной на переговорах
- В) нормативной стратегии
- Г) аналитической стратегии

ОПК-3; ПК-8, 13 17. Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от (3 ответа):

- А) темпа осуществления изменений
- Б) степени управления со стороны менеджеров
- В) использования внешних структур
- Г) степени выполнения указаний подчиненными
- Д) степени регламентированности процессов

ОПК-3; ПК-8, 13 18. Определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить изменения это:

- А) разработка перспективы
- Б) создание группы единомышленников
- В) создание коалиции
- Г) институализация нового образа действий

ОПК-3; ПК-8, 13 19. Модель СТВ предусматривает следующие фазы:

- а) диагностика, проектирование, внедрение
- Б) проектирование, внедрение, корректировка
- В) диагностика, проверка, внедрение
- С) анализ, решение, контроль

ОПК-3; ПК-8, 13 20. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей, это:

- А) организационное развитие
- Б) планирование
- В) реинжиниринг
- Г) реструктуризация

ОПК-3; ПК-8, 13 21. Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:

- а) размораживание
- Б) изменение

В) решение проблемы

Г) замораживание

ОПК-3; ПК-8, 13 22. «Агент изменений» - это:

А) человек, играющий роль проводника изменений в организации

Б) человек, сопротивляющийся изменениям

В) представитель сторонней организации, консультант

ОПК-3; ПК-8, 13 23. Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий изменения позволяет:

А) новое организационное подразделение

Б) целевая группа

В) эксперимент

Г) специальный проект или задание

ОПК-3; ПК-8, 13 24. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников – это:

А) технологии

Б) размер

В) культура

Г) внешняя среда

ОПК-3; ПК-8, 13 25. Признание законности интересов других, участвующих в изменении сторон, возможность уступок, это подход, основанный на использовании:

а) стратегии, основанной на переговорах

Б) стратегии, ориентированной на действия

В) аналитической стратегии

Г) директивной стратегии

ОПК-3; ПК-8, 13 26. Выявление общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям, это подход, основанный на использовании:

А) стратегии, основанной на переговорах

Б) стратегии, ориентированной на действия

В) аналитической стратегии

Г) директивной стратегии

Д) нормативной стратегии

ОПК-3; ПК-8, 13 27. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Грейнером, состоит из \_ этапов:

А) 4

Б) 5

В) 6

Г) 7

ОПК-3; ПК-8, 13 28. Подберите правильные ответ:

А) автократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений

Б) демократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений

А) автократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений

Б) демократичный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений ?

ОПК-3; ПК-8, 13 29. К основным видам организационных изменений относится:

а) изменение целей и продукта.

Б) изменение структуры и технологии.

В) изменение контрактов.

Г) изменение внешней среды. ?

ОПК-3; ПК-8, 13 30. В чем выражается основная цель изменений?

А) в повышении эффективности производства.

Б) в приспособлении к новым условиям хозяйствования.



В) в адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.

Г) в учете потребностей персонала

#### Критерии формирования оценок по тестам

Оценка	Требования к знаниям
отлично	80%-100%
хорошо	65-80%
удовлетворительно	50-65%
неудовлетворительно	менее 50%
зачтено	50% и более
не зачтено	менее 50%

#### Написание курсовых работ не предусмотрено

#### Темы для подготовки сообщений

1. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
2. Основные направления (функции) управленческой деятельности в данной сфере.
3. Предмет, основные понятия и методы дисциплины «Управление изменениями».
4. Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением
7. Понятие «планируемая перестройка».
8. Типичные вопросы при планировании изменений.
9. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
10. Основные уровни и формы участия.
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы

#### Темы докладов:

1. Место изучаемой дисциплины среди других дисциплин и соотношение с ними
2. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением (на примере конкретной организации)
3. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы
4. Описать способы преодоления сопротивления на конкретном предприятии
5. Возможные последствия применения отдельных подходов на практике. Примеры конкретных предприятий
6. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться
7. Роль информационной сети в управлении организацией

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

В зависимости от количества баллов оценивание компетентности студента оценивается по уровням: от 3 до 4 баллов - «минимальный уровень», от 5 до 7 баллов - «базовый уровень», от 8 до 9 баллов - «высокий уровень».

*Описание показателей и критериев оценивания компетенций*

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
<b>Понимание смысла компетенции</b>	Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач (1 балл)	Минимальный уровень
	Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)	Базовый уровень
	Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости (3 балла)	Высокий уровень
<b>Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины</b>	Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче (1 балл)	Минимальный уровень
	Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)	Базовый уровень
	Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии. (3 балла)	Высокий уровень
<b>Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины</b>	Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач. (1 балл)	Минимальный уровень
	Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспособливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы (2 балла)	Базовый уровень
	Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам. (3 балла)	Высокий уровень

*Шкала оценки письменных ответов по дисциплине*

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Отлично	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на

		теоретические знания Количество баллов за освоение компетенций от 8 до 9
2	Хорошо	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности Количество баллов за освоение компетенций от 5 до 7
3	Удовлетворительно	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая. Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 4
4	Неудовлетворительно	Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено незнание основных положений темы. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество баллов за освоение компетенций менее 3 Ответ на вопрос отсутствует

*Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»*

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
	Зачтено	Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное Умеет делать выводы без существенных ошибок Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач. Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий. Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 9
2	Не зачтено	Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе не используется научная терминология. Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками. Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач. Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество баллов за освоение компетенций менее 3. Отказ от ответа или отсутствие ответа.

**Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:**

Категории студентов	Виды оценочных средств	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушением слуха	Тесты, письменные	Преимущественно

	самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету.	Организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, письменная проверка

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается индивидуальная учебная работа (консультации), то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы.

#### **Критерий оценки докладов**

Критерий	Требования к докладу
Знание и понимание теоретического материала	- рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры, - используемые понятия строго соответствуют теме, - самостоятельность выполнения работы
Анализ и оценка информации	- грамотно применяется категория анализа, - методологически верно проведены расчеты показателей; - умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, - обоснованно интерпретируется текстовая информация, - дается личная оценка проблеме
Построение суждений	- изложение ясное и четкое, - приводимые доказательства логичны - выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, - приводятся различные точки зрения и их личная оценка (при необходимости), - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи
Оценка	<b>Критерии оценки доклада</b>
«отлично»	1) студент легко ориентируется в содержании теоретического и аналитического материала, свободно пользуется понятийным аппаратом, обладает умением связывать теорию с практикой, высказывать и обосновывать свои суждения; 2) знает и правильно применяет формулы; 3) знает и правильно применяет нормативные документы; 4) решение аналитического (практического) задания записано понятно, аккуратно, последовательно; 5) подготовлен презентационный материал.
«хорошо»	1) студент демонстрирует полное освоение теоретического и аналитического материала, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет

	<p>знания для решения практических задач, грамотно излагает свою позицию;</p> <p>2) знает и применяет формулы и нормативные документы, но допускает небольшие неточности;</p> <p>3) решение аналитического (практического) задания записано, но недостаточно аргументировано;</p> <p>4) подготовлен презентационный материал, но недостаточно полный.</p>
«удовлетворительно»	<p>1) студент демонстрирует неполное освоение теоретического и аналитического материала, плохо владеет понятийным аппаратом, плохо ориентируется в изученном материале, неуверенно излагает свою позицию;</p> <p>2) знает отдельные формулы и нормативные документы, но допускает значительные неточности в их применении;</p> <p>3) решение аналитического (практического) задания записано неверно, аргументация отсутствует;</p> <p>4) не подготовлен презентационный материал.</p>
«неудовлетворительно»	<p>1) студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл;</p> <p>2) беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач;</p> <p>3) решение аналитического (практического) задания записано неверно либо отсутствует;</p> <p>4) не подготовлен презентационный материал.</p>