

**Образовательное частное учреждение  
Дополнительного профессионального образования «Центр  
компьютерного обучения «Специалист» Учебно-научного центра при  
МГТУ им. Н.Э. Баумана»  
(ОЧУ «Специалист»)**

123317 Москва, Пресненская набережная, д 8, стр. 1, этаж 48, помещение 484с, комната 5  
ИНН 7701257303, ОГРН 1037739408189

Утверждаю:

Директор ОЧУ «Специалист»



Д.Ю. Гудзенко/  
«25» января 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Управление организационными изменениями: гибкая  
адаптация к изменяющимся условиям»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

### 1. Цель программы:

В результате прохождения обучения слушатель ознакомится с современными концепциями и практическими методиками по управлению рисками в компании при организации проектной и сервисной деятельности.

### Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки		
		ФГОС	ВО	ПО
		НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 09.03.02 «ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И		

		ТЕХНОЛОГИИ» (УРОВЕНЬ БАКАЛАВРИАТА)
		Код компетенции
1	способностью участвовать в работах по доводке и освоению информационных технологий в ходе внедрения и эксплуатации информационных систем	ПК-15
2	способность адаптировать приложения к изменяющимся условиям функционирования	ПК-32

**Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ», утвержденного приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 18 ноября 2014 г. N 893н**

№	Компетенция	Направление подготовки
		ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ " «Менеджер по информационным технологиям», утвержденного приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 13 октября 2014 г. N 716н
		Трудовые функции (код)
1	<b>Управление ресурсами ИТ</b> (Управление изменениями ресурсов ИТ)	A/04.6, A/04.6
2	<b>Управление сервисами ИТ</b> (Управление изменениями сервисов ИТ, Управление отношениями с пользователями и поставщиками сервисов ИТ)	B/04.7, B/05.7
3	<b>Управление информационной средой</b> (Управление стратегией ИТ , Управление изменениями информационной среды, Управление рисками ИТ)	C/01.8, C/04.8, C/07.8
4	<b>Управление ИТ-инновациями</b> (Управление выявлением и внедрением ИТ-инноваций, Управление взаимоотношениями с заинтересованными лицами, Управление рисками инновационного отставания в ИТ)	D/02.9, D/05.9, D/07.9

**Планируемый результат обучения:**

**После окончания обучения Слушатель будет знать:**

1. Что такое изменение? Адаптивные (agile) изменения
2. Что значит «управлять изменениями»?
3. Жизненный цикл изменения
4. Модели зрелости и модели управления
5. Роль руководства/спонсора в реализации механизма изменений
6. Как учитывать организационные, психологические и финансовые аспекты изменений
7. Предупреждать и преодолевать неизбежные сложности изменений
8. Формировать требования к персоналу

### После окончания обучения Слушатель будет уметь:

1. Устанавливать порядок внедрения изменений в повседневную практику
2. Применять принципы последовательного внедрения новых сервисов организации
3. Разработка регламента проведения изменений в компании
4. Осуществлять тактический подход к реализации. Программу изменений
5. Формировать пилотный проект для реализации изменения
6. Разрабатывать систему мотивации и стимулирования
7. Разрабатывать операционную инструкцию

Данный курс соответствует требованиям профессионального стандарта «**Менеджер по информационным технологиям**», утвержденного приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 13 октября 2014 г. N 716н Учебный план:

Категория слушателей: курс предназначен для:

- Руководители проектных офисов, программ и проектов;
- Руководители компаний
- Проектные менеджеры;
- Линейные руководители

Требования к предварительной подготовке:

Успешное окончание курса «**Управление проектами на основе стандарта ANSI PMI® PMBOK® Guide v.6 & Agile Practice Guide**» или «**IT-Project Management: управление проектами в области информационных технологий**» или «**Руководитель структурного подразделения**»

Срок обучения: 16 академических часов, 8 самостоятельно

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

№ п/п	Наименование модулей по программе	Общая трудоемкость (акад. часов)	Всего ауд.ч	В том числе		СРС,ч
				Лекций	Практических занятий	
1	<b>Модуль 1. Управление изменениями как стратегия организации</b>	3	2	2	0	1
2	<b>Модуль 2. Зависимость управления изменениями от уровня зрелости процессов (модель ОРМ)</b>	5	4	2	2	1
3	<b>Модуль 3. Реализация изменений: стратегические, тактические, проектные</b>	6	4	2	2	2
4	<b>Модуль 4. Специфика и аспекты проекта реализации изменения</b>	6	4	2	2	2
5	<b>Модуль 5. Последовательность действий по реализации бизнес-</b>	4	2	1	1	2

	<b>изменения (на примере портфеля сервисов по обучению УЦ «Специалист»)</b>							
	Итого:	24	16	9	7	8		
	Итоговая аттестация	тестирование						

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

## 2. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	8ИА	-	-	-	-	-	16
СРС	4	4						8
Итого:								16/8
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тестирование)								

## 3. Рабочие программы учебных предметов

### Модуль 1. Управление изменениями как стратегия организации

- Что такое изменение? Адаптивные (agile) изменения
- Спонсор изменения, его роль и ответственность
- Что значит «управлять изменениями»?
- Гибкая организация и модели изменений
- Жизненный цикл изменения: от формулирования до поддержки

### Модуль 2. Зависимость управления изменениями от уровня зрелости процессов (модель ОРМ)

- Модели зрелости и модели управления
- Критические факторы успеха
- Методика управления изменением как возможностью
- Роль руководства/спонсора в реализации механизма изменений
- Установление общих правил для компании
- Цикличность и синергия изменений
- Администрирование и мотивация инноваций

**Практика/проект: Разработка регламента проведения изменений в компании**

### Модуль 3. Реализация изменений: стратегические, тактические, проектные.

- Портфель услуг/проектов как стратегическое изменение
- Тактический подход к реализации. Программа изменений
- Поддержка

**Практика/проект. Сформулировать и обосновать организационное изменение**

#### **Модуль 4. Специфика и аспекты проекта реализации изменения**

- Организационные аспекты
- Финансовые аспекты
- Психология персонала
- **Практика: Сформировать пилотный проект для реализации изменения**

#### **Модуль 5. Последовательность действий по реализации бизнес-изменения (на примере портфеля сервисов по обучению УЦ «Специалист»)**

- Постановка цели
- Проведение пилота
- Выработка системы стимулирования и мотивации
- Передача в промышленную эксплуатацию нового сервиса
- Система контроля
- Постоянные улучшения
- **Итоговая практика:**
- Выделяем пилотную группу
- Разрабатываем систему мотивации и стимулирования
- Разрабатываем операционную инструкцию

#### **Организационно-педагогические условия**

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-

образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

#### 4. Формы аттестации и оценочные материалы

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Результаты итоговой аттестации слушателей ДПП в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено\незачтено»).

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования в соответствии с учебным планом. Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы

Перечень вопросов, тестов

#### Вопрос 1/25

Какая организация считается гибкой (Agile)?

**Выберите один ответ:**

- В которой отработаны процедуры организационных изменений
- В которой постоянно что-то меняется
- В которой внедрены гибкие методологии (Agile)
- Должны присутствовать все три других перечисленных фактора

#### Вопрос 2/25

Выберите уровни реализации организационного изменения

**Выберите несколько ответов:**

- Подразделение
- Портфель
- Программа
- Компания

#### Вопрос 3/25

Выберите уровни реализации организационного изменения

**Выберите несколько ответов:**

- Совет директоров
- **Операционный**
- **Программа проектов**
- **Проект**

**Вопрос 4/25**

Какой тип организационной гибкости НЕ описывается в практиках менеджмента?

**Выберите один ответ:**

- Стратегическое
- **Проектное**
- Портфельное
- Операционное

**Вопрос 5/25**

Какие из перечисленных критериев описывают "гибкую" организацию? (Выберите все подходящие).

**Выберите несколько ответов:**

- Жесткая иерархия
- **Эмпирическое обучение**
- Тщательная проработка решений
- **Наделение персонала полномочиями**

**Вопрос 6/25**

Какие из перечисленных компонентов участвуют в образовании среды организационной гибкости?

**Выберите несколько ответов:**

- Управление портфелями
- **Подготовленный персонал**
- **Поддерживающая культура**
- **Адаптивные процессы**

**Вопрос 7/25**

Какой из перечисленных компонентов участвует в образовании среды организационной гибкости?

**Выберите несколько ответов:**



- Стратегическая гибкость
- Применение Agile
- Отсутствие жестких рабочих процедур
- Коллективное лидерство

### Вопрос 8/25

Что из приведенного является примером конфигурационной единицы (артефакта)? Выберите все подходящие.

**Выберите несколько ответов:**

- Регламент
- Станок
- Иванов Иван Иванович
- Администратор системы

### Вопрос 9/25

Какие три действия относятся к принципу; "Быстро, быстро, быстро"?

**Выберите несколько ответов:**

- Адаптируйся
- Работай
- Учись
- Проверяй

### Вопрос 10/25

Как называется методика адаптации к изменениям, которая состоит из четырех фаз: Планирование - Создание - Запуск - Масштабирование?

**Выберите один ответ:**

- Проектное управление
- Гибкое управление (Agile)
- Быстрые провалы (fast fail)
- Адаптивное управление (Adaptive)

### Вопрос 11/25

Изменение какой категории характеризуется как малое, короткое, легко отменяемое?

**Выберите один ответ:**

- Четвертой

- Третьей
- Второй
- **Первой**

### **Вопрос 12/25**

Изменение какой категории характеризуется как очень сложное и длительное и безвозвратное?

**Выберите один ответ:**

- Проектное
- **Третьей**
- Второй
- Первой

### **Вопрос 13/25**

Какие две категории изменений, как правило, необратимы?

**Выберите один ответ:**

- Первая и Вторая
- **Вторая и Третья**
- Только Третья
- Первая и Третья

### **Вопрос 14/25**

Программируемое управленческое решение является \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- **Стандартным**
- Уникальным
- Стратегическим
- Проектным

### **Вопрос 15/25**

Выберите фазу преобразования, которая несет в себе наибольшие угрозы.

**Выберите один ответ:**

- Энтузиазма (формирования)
- **Шторма**
- Нормальной деятельности

- Передачи в операционную деятельность

### Вопрос 16/25

Каковы иные названия рисков при проведении изменений? Выберите все подходящие

**Выберите один ответ:**

- Спекулятивный
- Угроза
- Внешний
- Возможность

### Вопрос 17/25

В цикле внедрения инновации раннее большинство обычно составляют \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Энтузиасты
- Прагматики
- Консерваторы
- Инноваторы

### Вопрос 18/25

В цикле внедрения инновации позднее большинство обычно составляют \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Визионеры
- Прагматики
- Скептики
- Консерваторы

### Вопрос 19/25

По Глейчеру и Якобсу неудовлетворенность текущим положением является каким фактором для реализации изменения?

**Выберите один ответ:**

- Способствующим
- Препятствующим
- Негативным
- Позитивным

### Вопрос 20/25

Как называется финальный шаг в модели изменений Коттера?

**Выберите один ответ:**

- **Закрепление изменения**
- Усиление изменения
- Консолидация изменения
- Создание коалиции

**Вопрос 21/25**

Как обычно персонал воспринимает изменения в самом начале?

**Выберите один ответ:**

- Сопротивление
- Злость
- Страх
- **Отрицание**

**Вопрос 22/25**

Выберите наиболее угрожающую успеху фазу восприятия изменения персоналом

**Выберите один ответ:**

- Злость
- Сопротивление
- **Депрессия**
- Изучение

**Вопрос 23/25**

Каким восприятием со стороны персонала должно завершаться успешное изменение?

**Выберите один ответ:**

- Прием изменения
- Изучение
- **Преданность делу**
- Сопротивление

**Вопрос 24/25**

На какой категории пользователей лучше всего проводить пилотное внедрение изменения?

**Выберите один ответ:**

- Энтузиасты
- Лидеры
- Инноваторы
- Прагматики

**Вопрос 25/25**

Какой первый шаг в реализации изменений предлагает модель Коттера?

**Выберите один ответ:**

- Создать ощущение срочности
- Создать коалицию
- Разработать видение изменения
- Разработать стратегию реализации изменения