

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

123242, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, помещение I, комната 11
ИНН 7701257303, ОГРН 1037739408189

Утверждаю:

Директор ОЧУ «Специалист»



/Е.В.Добрыднева/

«25» февраля 2019 года

**Рабочая программа курса
«Управление организационными изменениями: гибкая
адаптация к изменяющимся условиям»**

**Дополнительной программы
профессиональной переподготовки**

**«Руководитель проектного офиса/
портфеля проектов»**

Москва, 2019

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".

Обучение 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, 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	Управление ресурсами ИТ (Управление изменениями ресурсов ИТ)	A/04.6, A/04.6
2	Управление сервисами ИТ (Управление изменениями сервисов ИТ, Управление отношениями с пользователями и поставщиками сервисов ИТ)	B/04.7, B/05.7
3	Управление информационной средой (Управление стратегией ИТ, Управление изменениями информационной среды, Управление рисками ИТ)	C/01.8, C/04.8, C/07.8
4	Управление ИТ-инновациями (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		СР С,ч	ТА
				Лекции	Практик занятий		
1	Модуль 1. Управление изменениями как стратегия организации	3	2	2	0	1	Пр. Раб.
2	Модуль 2. Зависимость управления изменениями от уровня зрелости процессов (модель ОРМ)	5	4	2	2	1	Пр. Раб.
3	Модуль 3. Реализация изменений: стратегические, тактические, проектные	6	4	2	2	2	Пр. Раб.
4	Модуль 4. Специфика и аспекты проекта реализации изменения	6	4	2	2	2	Пр. Раб.

5	Модуль 5. Последовательность действий по реализации бизнес-изменения (на примере портфеля сервисов по обучению УЦ «Специалист»)	4	2	1	1	2	Пр. Раб.	
	Итог:	24	16	9	7	8		
	Промежуточная	тестирование						

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

Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20-25% от общего количества часов.

Форма Промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3.

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	4	4	-	-	-	-	-	8
СРС	2	2						8
1 неделя	4	4	-	-	-	-	-	8
СРС	2	2ПА						8
Итого:	12	12						24

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 слушателями программы курса включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию.

Текущая аттестация проводится в форме, предусмотренной ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3. и определяется преподавателем курса. К промежуточной аттестации допускаются слушатели, выполнившие все виды текущей аттестации, предусмотренные в настоящей программе.

Слушатели, успешно освоившие программу курса и прошедшие промежуточную аттестацию, получают удостоверение о повышении квалификации, а также допускаются к освоению следующего курса, входящего в состав дипломной программы (ДПП подготовки).

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

К итоговой аттестации по ДПП переподготовки допускаются только те слушатели, которые сдали промежуточную аттестацию по всем курсам (включая данный), входящим в дипломную программу (ДПП переподготовки).

Промежуточная аттестация проводится по форме выполнения задания в соответствии с учебным планом. Результаты промежуточной аттестации заносятся в соответствующие документы. Результаты промежуточной аттестации слушателей ДПП выставляются по двух балльной шкале («зачтено»/ «не зачтено»). «Зачтено» выставляется, если слушатель набирает не менее 70% баллов (правильных ответов и/или выполненных заданий).

Текущая аттестация:

№п/п	Тематика практического занятия	Контрольное мероприятие	Форма контроля/ критерий
1	Управление изменениями как стратегия организации	Практическая работа	Зачет (выполнение)
2	Зависимость управления изменениями от уровня зрелости процессов (модель ОРМ)	Практическая работа	Зачет (выполнение)
3	Реализация изменений: стратегические, тактические, проектные	Практическая работа	Зачет (выполнение)
4	Специфика и аспекты проекта реализации изменения	Практическая работа	Зачет (выполнение)
5	Последовательность действий по реализации бизнес-изменения (на	Практическая работа	Зачет (выполнение)

	примере портфеля сервисов по обучению УЦ «Специалист»)		
--	--	--	--

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:

- Соппротивление

- 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