

**УТВЕРЖДЕНА**

Решением Ученого совета  
АНО ВО «Центральный университет»  
«07» марта 2024 г.  
Протокол № 1

**Рабочая программа дисциплины (модуля)  
«Инициативность и управление изменениями»**

Направление подготовки: 38.03.05 Бизнес-информатика

Направленность (профиль) подготовки: Бизнес-аналитика

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Срок освоения программы: 4 года

Год набора: 2024

**Москва  
2024**

## Содержание

<b>1. Краткая характеристика дисциплины (модуля) .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Перечень планируемых результатов обучения .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Тематический план .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Содержание дисциплины (модуля) .....</b>	<b>6</b>
<b>5. Учебно-методическое обеспечение .....</b>	<b>8</b>
<b>6. Материально-техническое обеспечение .....</b>	<b>8</b>
<b>7. Методические и оценочные материалы .....</b>	<b>10</b>

## **1. Краткая характеристика дисциплины (модуля)**

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Инициативность и управление изменениями» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по специальности 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль Бизнес-аналитика, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 838 от 29.07.2020 года.

Изучение дисциплины (модуля) «Инициативность и управление изменениями» способствует развитию способности проактивно выявлять возможности и эффективно внедрять преобразования в организациях, обеспечивая их адаптацию к быстро меняющимся условиям. Это позволяет повысить конкурентоспособность и устойчивость бизнеса, а также способствует личностному и профессиональному росту.

### **Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина (модуль) включена в учебный план по программе подготовки бакалавриата по направлению 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль Бизнес-аналитика и входит в вариативную часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений как дисциплина по выбору.

Дисциплина (модуль) по выбору изучается на 2 курсе в 3 семестре и входит в группу дисциплин «Софт-навыки для STEM-курсов».

**Цель изучения дисциплины (модуля):** формирование понимания важности проявления инициативы и принятия личной ответственности за результат, а также знания методов и инструментов для внедрения изменений в условиях сопротивления команды.

**Задачи изучения дисциплины (модуля)** направлены на формирование следующих знаний, умений и навыков:

- знание механизмов организационных изменений и роли инициативности в их запуске;
- знание методов внедрения изменений и управления сопротивлением;
- знание принципов развития личной ответственности и проактивности;
- знание инструментов фасилитации изменений в командах;
- умение предлагать и аргументировать улучшения в проектах и процессах;
- умение разрабатывать и реализовывать планы изменений;
- умение работать с сопротивлением в коллективе;
- умение брать ответственность за результат и действовать на опережение;
- умение создавать и продвигать инициативы;
- навык фасилитации процесса изменений;
- навык владения инструментами убеждения и вовлечения команды в трансформации.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) при проведении учебных занятий в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками Университета и в форме самостоятельной работы обучающихся:

Компетенция	Содержание компетенции	Индикатор компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)
УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1.	Знает основные принципы самовоспитания и самообразования, профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда
		УК-6.2.	Умеет планировать свое рабочее время и время для саморазвития. формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, индивидуально-личностных особенностей
		УК-6.3.	Имеет практический опыт получения дополнительного образования, изучения дополнительных образовательных программ

### 3. Тематический план

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Трудоемкость, академические часы				ТКУ (текущий контроль успеваемости)
		Очная форма				
		Контактная работа		Контроль	Самостоя тельная работа	
		Лекции	Семинары (практическ ие занятия)			
1	Введение в инициативность и изменения		2		3	Подготовка к семинару
2	Анализ среды для изменений		2		3	Подготовка к семинару
3	Инициатива как часть инновационного процесса		2		3	Подготовка к семинару
4	Lean-подход		2		3	Подготовка к семинару
5	Привнесение новых идей в проекты. Часть 1		2		3	Подготовка к семинару
6	Привнесение новых идей в проекты. Часть 2		2		3	Подготовка к семинару
7	Практика внедрения инициатив		2		3	Подготовка к семинару
8	Проведение изменений в организации		2		3	Подготовка к семинару
9	Преодоление сопротивления изменениям. Часть 1		2		3	Подготовка к семинару
10	Преодоление сопротивления изменениям. Часть 2		2		3	Подготовка к семинару
11	Работа с заинтересованными сторонами		2		2	Подготовка к семинару
12	Лидерство в изменениях		2		2	Подготовка к семинару
13	Ответственность за результат. Часть 1		2		2	Подготовка к семинару
14	Ответственность за результат. Часть 2		2		2	Подготовка к семинару
	<b>Зачет</b>			10		Проект
	<b>Итого:</b>		<b>28</b>	<b>10</b>	<b>38</b>	
	<b>Объем дисциплины (модуля) (в ак. ч.)</b>	<b>76</b>				
	<b>Объем дисциплины (модуля) (в зач. ед.)</b>	<b>2</b>				

#### 4. Содержание дисциплины (модуля)

№п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание дисциплины (модуля) по темам
1	Введение в инициативность и изменения	Роль инициативности: Обсуждение, как инициативность способствует личностному и профессиональному росту. Значимость изменений: Анализ причин, по которым изменения необходимы в современном мире. Ответственность за реализацию: Как каждый человек может внести свой вклад в процесс изменений.
2	Анализ среды для изменений	Методы генерации идей: Обзор техник, таких как мозговой штурм и SCAMPER, для создания инициатив. Формирование ценности идеи: Как оценивать и развивать идеи для их успешной реализации. Развитие проактивного мышления: Стратегии для формирования проактивного подхода к изменениям.
3	Инициатива как часть инновационного процесса	Культура инноваций: Как инициатива формирует и поддерживает инновационную культуру в организации. Связь с дизайн-мышлением: Как инициативность и креативность способствуют эффективному использованию дизайн-мышления. Lean-подходы: Как инициатива интегрируется в Lean-процессы для оптимизации результатов.
4	Lean-подход	Анализ внутренней среды: Методы оценки ресурсов и процессов внутри организации для подготовки к изменениям. Анализ внешней среды: Применение PEST/STEER анализа для понимания внешних факторов, влияющих на изменения. Подготовка к изменениям: Как использовать результаты анализа для создания стратегии изменений.
5	Привнесение новых идей в проекты. Часть 1	Модели изменений: Обзор ключевых моделей изменений, таких как модель Коттера и ADKAR. Принципы управления изменениями: Основные принципы, которые помогают управлять изменениями в организации. Коммуникация изменений: Как эффективно коммуницировать изменения для повышения их успешности.
6	Привнесение новых идей в проекты. Часть 2	Психология сопротивления: Анализ причин, по которым люди могут сопротивляться изменениям. Стратегии работы с сопротивлением: Методы, которые помогут преодолеть страх и неопределенность, связанные с изменениями. Создание поддерживающей среды: Как создать атмосферу, способствующую принятию изменений.
7	Практика внедрения инициатив	Карта заинтересованных сторон: Определение и анализ ключевых заинтересованных сторон в процессе изменений. Коммуникационные стратегии: Разработка стратегий для эффективной коммуникации с заинтересованными сторонами. Поддержка инициатив: Как обеспечить поддержку и вовлеченность заинтересованных сторон.
8	Проведение изменений в организации	Чувство личной ответственности: Как развивать у сотрудников чувство ответственности за изменения. Целеполагание: Подходы к установлению целей, которые поддерживают процесс изменений. Самоорганизация: Как способствовать самоорганизации команд в условиях изменений.
9	Преодоление сопротивления изменениям. Часть 1	Лидер как инициатор: Роль лидера в инициировании и поддержке изменений. Поддержка команды: Как лидер может поддерживать команду в условиях неопределенности.

		Создание доверия: Стратегии для формирования доверительных отношений в команде.
10	Преодоление сопротивления изменениям. Часть 2	Симуляции изменений: Использование симуляций для практического обучения управлению изменениями. Рольевые кейсы: Применение ролевых игр для анализа реакций на изменения в команде или компании. Обратная связь: Как использовать обратную связь для улучшения процессов изменений.
11	Работа с заинтересованными сторонами	Защита проектов: Как эффективно защищать инициативные проекты перед заинтересованными сторонами. Обратная связь: Методы сбора и анализа обратной связи по результатам внедрения инициатив. Выводы по курсу: Как подвести итоги и разработать рекомендации для будущих инициатив.
12	Лидерство в изменениях	Стратегии лидерства: Как лидеры могут вдохновлять и мотивировать команды к изменениям. Лидерство через пример: Влияние личного примера лидера на восприятие изменений. Развитие лидерских качеств: Как развивать необходимые качества для успешного управления изменениями.
13	Ответственность за результат. Часть 1	Определение ответственности: Что значит быть ответственным за результат в контексте изменений. Методы оценки результатов: Как оценивать успех инициатив и изменений. Создание культуры ответственности: Как формировать в организации культуру, способствующую ответственности.
14	Ответственность за результат. Часть 2	Обратная связь и анализ: Как использовать обратную связь для улучшения результатов. Уроки из неудач: Как анализировать и учиться на ошибках в процессе изменений. Планирование будущих инициатив: Как использовать опыт для планирования новых изменений и инициатив.

## 5. Учебно-методическое обеспечение

Университет располагает полным набором лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, включая продукты отечественного производства.

Каждый студент в течение всего периода обучения получает индивидуальный неограниченный доступ к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде университета. Эти системы предоставляют возможность доступа к ресурсам из любой точки, где есть подключение к сети Интернет, как на территории университета, так и за его пределами.

Студентам обеспечен удаленный доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

### *Основная литература:*

1. Спивак, В. А. *Лидерство : учебник для вузов* / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560463>.

### *Дополнительная литература:*

1. Савинова, С. Ю. *Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов* / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566231>.

## 6. Материально-техническое обеспечение

Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Помещения, которые представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского (практического) типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Изучение дисциплины (модуля) обеспечивается в учебных аудиториях, оснащенных:

- столами и стульями;
- компьютерной техникой;
- специализированным оборудованием, включая демонстрационное оборудование.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, в том числе приспособленные для использования инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Обучающимся предоставляется доступ (в том числе удаленный) к ресурсам информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронным ресурсам (в том числе электронным библиотечным системам, современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам):

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Научная электронная библиотека elibrary.ru библиотека	<a href="https://elibrary.ru/defaultx.asp">https://elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2.	База данных для IT-специалистов	<a href="https://habr.com">https://habr.com</a>
3.	База данных ScienceDirect	<a href="https://www.sciencedirect.com">https://www.sciencedirect.com</a>
4.	Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации	<a href="https://minobrnauki.gov.ru/">https://minobrnauki.gov.ru/</a>
5.	Федеральный портал «Российское образование»	<a href="https://www.edu.ru/">https://www.edu.ru/</a>
6.	Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
7.	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов	<a href="http://school-collection.edu.ru/">http://school-collection.edu.ru/</a>
8.	Федеральный центр информационно - образовательных ресурсов	<a href="http://fcior.edu.ru/">http://fcior.edu.ru/</a>

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Наименование ПО	Производство	Лицензионное / свободно распространяемое
<b>Операционные системы:</b>		
Microsoft Imagine (Windows Client, Server)	зарубежное	лицензионное
<b>Браузеры:</b>		
Яндекс.Браузер	отечественное	свободно распространяемое
Google Chrome	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Офисные приложения:</b>		
Microsoft Imagine (Visio, OneNote)	зарубежное	лицензионное
TeXstudio	зарубежное	свободно распространяемое
Adobe Acrobat Reader	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Программное обеспечение для планирования и учета времени:</b>		
Toggle app	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Системы управления проектами:</b>		
Microsoft Imagine (Project)	зарубежное	лицензионное
<b>Системы управления базами данных:</b>		
Microsoft Imagine (SQL Server)	зарубежное	лицензионное
<b>Системы резервного копирования (backup):</b>		
Acronis Backup Advanced for HyperV	зарубежное	лицензионное
<b>Справочно-правовые системы:</b>		
КонсультантПлюс: справочно-правовая система	отечественное	лицензионное
<b>Средства антивирусной защиты:</b>		
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition	отечественное	лицензионное
<b>Среды разработки:</b>		
Visual Studio Code	зарубежное	свободно распространяемое
Bash (Unix shell)	зарубежное	свободно распространяемое
Anaconda	зарубежное	свободно распространяемое
Robotic Operating System	зарубежное	свободно распространяемое
CopelliaSim	зарубежное	свободно распространяемое
Google Colaboratory	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Пакеты программных средств и библиотек:</b>		

AutoPsy	зарубежное	свободно распространяемое
Interactive Disassembler (IDA)	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Системы управления библиографической информацией:</b>		
Zotero	зарубежное	свободно распространяемое
<b>Сервисы и службы:</b>		
Bind	зарубежное	свободно распространяемое
Docker	зарубежное	свободно распространяемое

## 7. Методические и оценочные материалы

### Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

В процессе изучения дисциплины (модуля) «Инициативность и управление изменениями» в рамках текущего контроля успеваемости используются такие виды учебной работы, как семинары, проект, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение инициатив.

*Участие в семинаре (аудиторная работа)* – активная работа студента на семинаре, его ответы на вопросы преподавателя и участие в дискуссии.

Для успешного участия в семинаре студентам рекомендуется заранее ознакомиться с темой обсуждения, прочитать необходимые материалы и подготовить вопросы. Важно активно слушать и вовлекаться в дискуссию, высказывая свои мнения и аргументируя их. При ответах на вопросы преподавателя стоит быть уверенным, четким и логичным, опираясь на изученный материал. Также полезно поддерживать диалог с однокурсниками, чтобы обогатить обсуждение и расширить свои знания.

*Проект* – исследовательская работа по курсу и презентация результатов.

Для успешной подготовки к проекту: четко определите цели и задачи проекта, распределите роли и обязанности между участниками, а также установите сроки выполнения каждой части работы. Регулярно проводите встречи для обсуждения прогресса и решения возникающих вопросов.

*Самостоятельная работа* – работа студентов, направленная на углубленное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины (модуля).

В процессе самостоятельной работы студенты взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Задачи студента включают работу с конспектами лекций (обработка текста), повторное изучение учебных материалов планов и тезисов ответов, изучение дополнительных тем, выполнение учебно-исследовательских заданий и другое.

### Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

**Критерии получения уровня и оценивания сформированности компетенций по дисциплине (модулю) «Инициативность и управление изменениями»**

Оценивание уровня учебных достижений, обучающихся по дисциплине (модулю), осуществляется в виде текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** по дисциплине (модулю) осуществляется в форме *зачета*, при этом проводится оценка компетенций, сформированных по дисциплине.

Для оценивания текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации используется десятибалльная шкала оценивания, которая соотносится с традиционной

пятибалльной шкалой следующим образом:

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
10	Отлично	Зачтено	<p>Студент полностью владеет знаниями, изложенными в рабочей программе, и глубоко осмысляет дисциплину. Он самостоятельно и логически последовательно отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее важном. Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя ключевые моменты и устанавливая причинно-следственные связи. Четко формулирует ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные задачи. Студент хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты дисциплины (модуля) с практическими задачами.</p>
9	Отлично	Зачтено	
8	Отлично	Зачтено	
7	Хорошо	Зачтено	<p>Студент обладает знаниями предмета почти в полном объеме рабочей программы и самостоятельно, логически последовательно и всесторонне отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее значимых моментах. Он умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя его ключевые аспекты и устанавливая причинно-следственные связи. Формулирует свои ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает</p>
6	Хорошо	Зачтено	

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
			сложные ситуационные задачи. Студент хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты предмета с практическими задачами.
5	Удовлетворительно	Зачтено	Студент обладает базовыми знаниями по дисциплине (модулю), но испытывает трудности при самостоятельных ответах и использует неточные формулировки. В ходе ответов он допускает ошибки, касающиеся сути вопросов. Студент способен решать только самые простые задачи и владеет лишь минимальным набором методов исследования.
4	Удовлетворительно	Зачтено	
3	Не сдан	Не зачтено	Студент не овладел обязательным минимумом знаний по предмету и не может ответить на вопросы, даже если преподаватель задает дополнительные наводящие вопросы.
2	Не сдан	Не зачтено	
1	Не сдан	Не зачтено	

Дисциплина (модуль) «Инициативность и управление изменениями» оценивается следующим образом:

Активность	Вес	Количество	Описание
<i>Накопительная оценка</i>			
Аудиторная работа	50%	11	Активное участие в семинарах: ответы на вопросы преподавателя и участие в дискуссии
Защита проекта	50%	1	Презентация результатов исследовательской работы по курсу

**Итоговая оценка по дисциплине (модулю) «Инициативность и управление изменениями» выставляется по накопительной оценке: « $0,5 \times$  аудиторная работа +  $0,5 \times$  защита проекта».**

**Текущий контроль успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)**

**Примерные вопросы для подготовки к семинарам**

**Введение в инициативность и изменения**

1. Как вы понимаете роль инициативности в личностном и профессиональном росте?
2. Какие изменения вы считаете наиболее значимыми в современном мире и почему?

3. Как каждый из нас может внести свой вклад в процесс изменений на рабочем месте?
4. Какие примеры инициативности вы можете привести из своей практики?
5. Как вы оцениваете свою собственную инициативность? Что мешает вам быть более инициативным?
6. Какие факторы могут способствовать или препятствовать изменениям в организации?
7. Как можно развивать ответственность за реализацию изменений среди сотрудников?

#### **Анализ среды для изменений**

1. Какие методы генерации идей вы уже использовали в своей практике?
2. Как вы оцениваете ценность идеи перед ее реализацией?
3. Какие стратегии проактивного мышления вы считаете наиболее эффективными?
4. Как можно создать среду, способствующую генерации идей?
5. Как вы определяете, какие идеи стоит развивать, а какие — отвергать?
6. Какие примеры успешной реализации идей вы можете привести?
7. Как можно развивать проактивное мышление в команде?

#### **Инициатива как часть инновационного процесса**

1. Как вы понимаете роль инициативы в формировании инновационной культуры?
2. Какие элементы дизайн-мышления наиболее эффективно поддерживают инициативность?
3. Как инициатива может быть интегрирована в Lean-процессы?
4. Какие примеры инноваций, возникших благодаря инициативности, вы можете привести?
5. Как можно развивать культуру инноваций в своей организации?
6. Как вы оцениваете результаты внедрения инновационных идей?
7. Какие препятствия могут возникнуть при внедрении инициатив в инновационный процесс?

#### **Lean-подход**

1. Как вы проводите анализ внутренней среды своей организации?
2. Какие внешние факторы вы учитываете при проведении PEST/STEER анализа?
3. Как результаты анализа могут помочь в создании стратегии изменений?
4. Какие методы оценки ресурсов и процессов вы используете?
5. Как вы определяете, когда настало время для изменений в организации?
6. Как можно минимизировать риски при проведении изменений?
7. Как вы отслеживаете эффективность внедренных изменений?

#### **Привнесение новых идей в проекты. Часть 1**

1. Какие модели изменений вам известны и как вы их применяете?
2. Какие принципы управления изменениями вы считаете наиболее важными?
3. Как вы коммуницируете изменения своей команде?
4. Какие примеры успешного внедрения изменений вы можете привести?
5. Как вы оцениваете готовность команды к изменениям?
6. Какие трудности возникали у вас при управлении изменениями?
7. Как можно улучшить коммуникацию изменений в организации?

#### **Привнесение новых идей в проекты. Часть 2**

1. Какие причины сопротивления изменениям вы наблюдали в своей практике?
2. Как вы работаете с сопротивлением в вашей команде?
3. Какие стратегии вы используете для создания поддерживающей среды?
4. Как можно помочь команде преодолеть страх перед изменениями?

5. Как вы оцениваете эффективность своих стратегий работы с сопротивлением?
6. Какие примеры успешного преодоления сопротивления вы можете привести?
7. Как вы создаете атмосферу доверия в команде во время изменений?

### **Практика внедрения инициатив**

1. Как вы определяете ключевых заинтересованных сторон в процессе изменений?
2. Какие коммуникационные стратегии вы используете для взаимодействия с заинтересованными сторонами?
3. Как вы обеспечиваете поддержку и вовлеченность заинтересованных сторон?
4. Какие методы вы используете для анализа потребностей заинтересованных сторон?
5. Как вы оцениваете успех внедрения инициатив с точки зрения заинтересованных сторон?
6. Какие трудности вы сталкивались при работе с заинтересованными сторонами?
7. Как вы поддерживаете долгосрочные отношения с заинтересованными сторонами?

### **Проведение изменений в организации**

1. Как вы развиваете у сотрудников чувство личной ответственности за изменения?
2. Какие методы целеполагания вы используете в своей команде?
3. Как вы способствуете самоорганизации команд в условиях изменений?
4. Какие примеры успешного целеполагания вы можете привести?
5. Как вы оцениваете уровень ответственности сотрудников за результаты изменений?
6. Какие препятствия могут возникнуть при внедрении самоорганизации?
7. Как вы поддерживаете мотивацию команды в процессе изменений?

### **Преодоление сопротивления изменениям. Часть 1**

1. Какова роль лидера в инициировании изменений в организации?
2. Как вы поддерживаете свою команду в условиях неопределенности?
3. Какие стратегии вы используете для создания доверительных отношений в команде?
4. Как вы оцениваете эффективность своей поддержки команды?
5. Какие примеры успешного лидерства в условиях изменений вы можете привести?
6. Как вы справляетесь с конфликтами, возникающими в процессе изменений?
7. Как вы развиваете свои лидерские качества для управления изменениями?

### **Преодоление сопротивления изменениям. Часть 2**

1. Как вы используете симуляции для обучения управлению изменениями?
2. Какие ролевые кейсы вы применяете для анализа реакций на изменения?
3. Как вы собираете и анализируете обратную связь по процессам изменений?
4. Какие примеры успешного использования обратной связи вы можете привести?
5. Как вы оцениваете эффективность симуляций в обучении?
6. Какие трудности возникают при использовании ролевых игр?
7. Как вы внедряете полученные уроки из симуляций в практику?

### **Работа с заинтересованными сторонами**

1. Как вы защищаете инициативные проекты перед заинтересованными сторонами?
2. Какие методы сбора обратной связи вы используете?
3. Как вы анализируете обратную связь по результатам внедрения инициатив?
4. Как вы подводите итоги работы с заинтересованными сторонами?
5. Какие примеры успешной защиты проектов вы можете привести?
6. Как вы используете полученные рекомендации для будущих инициатив?
7. Как вы поддерживаете заинтересованность сторон в процессе изменений?

## Лидерство в изменениях

1. Какие стратегии лидерства вы используете для вдохновения команд?
2. Как личный пример лидера влияет на восприятие изменений?
3. Какие качества вы считаете необходимыми для успешного управления изменениями?
4. Как вы развиваете лидерские качества у себя и у своей команды?
5. Какие примеры успешного лидерства вы можете привести?
6. Как вы справляетесь с вызовами, связанными с лидерством в условиях изменений?
7. Как вы оцениваете влияние своего лидерства на результаты изменений?

### Ответственность за результат. Часть 1

1. Как вы определяете, что значит быть ответственным за результат в контексте изменений?
2. Какие методы оценки результатов вы используете для инициатив и изменений?
3. Как вы формируете культуру ответственности в своей организации?
4. Какие примеры успешного определения ответственности вы можете привести?
5. Как вы оцениваете уровень ответственности сотрудников за результаты изменений?
6. Какие трудности возникают при формировании культуры ответственности?
7. Как вы поддерживаете мотивацию сотрудников к ответственности за результаты?

### Ответственность за результат. Часть 2

1. Как вы используете обратную связь для улучшения результатов?
2. Какие уроки из неудач вы можете выделить в процессе изменений?
3. Как вы планируете будущие инициативы на основе полученного опыта?
4. Какие примеры успешного анализа ошибок вы можете привести?
5. Как вы оцениваете эффективность своих методов обратной связи?
6. Какие трудности возникают при планировании будущих инициатив?
7. Как вы поддерживаете команду в процессе анализа неудач и планирования?

### Примерное описание и критерии к проекту

#### Проект по дисциплине (модулю) «Инициативность и управление изменениями»

##### Цель проекта

Разработать и представить инициативный проект, демонстрирующий понимание ключевых аспектов инициативности и управления изменениями, включая генерацию идей, анализ среды, преодоление сопротивления, работу с заинтересованными сторонами, лидерство и практическое внедрение.

##### Задание

В рамках проекта вы должны:

1. Исследовать и описать роль инициативности и изменений в современном мире;
2. Сформировать и обосновать новую инициативную идею, используя методы генерации и оценки идей;
3. Показать связь инициативы с инновационным процессом, применяя принципы дизайн-мышления и Lean-подходов;
4. Провести анализ внутренней и внешней среды с применением PEST или STEER;
5. Выбрать и описать модель управления изменениями (например, Коттера или ADKAR) для реализации инициативы;
6. Разработать стратегию преодоления возможного сопротивления изменениям;
7. Составить карту заинтересованных сторон и определить коммуникационные стратегии;
8. Описать подходы к развитию личной и командной ответственности за результат;
9. Продемонстрировать лидерские качества в управлении инициативой;

10. Провести практическую симуляцию или ролевой кейс внедрения инициативы;  
 11. Подготовить и провести финальную презентацию проекта с обоснованием решений и итогами.

#### Этапы выполнения проекта

Этап	Описание	Результат
1	Анализ темы: изучение роли инициативности и изменений	Краткий аналитический отчет
2	Генерация и выбор идеи	Описание идеи, метод генерации
3	Связь инициативы с инновационным процессом	Аналитическое описание
4	Анализ среды (PEST/STEER)	Анализ среды с выводами
5	Выбор и описание модели управления изменениями	Описание модели и обоснование
6	Разработка стратегии преодоления сопротивления	План работы с сопротивлением
7	Работа с заинтересованными сторонами	Карта стейкхолдеров и коммуникации
8	Ответственность и лидерство	Описание подходов
9	Практическая симуляция внедрения	Отчет по симуляции или кейсу
10	Подготовка финальной презентации	Презентация, презентационные материалы
11	Защита проекта и обратная связь	Защита, обсуждение, рефлексия

#### Критерии оценки

Критерий	Максимальный балл	Описание
Теоретическая глубина	1	Понимание и раскрытие ключевых понятий и моделей
Качество анализа среды	1	Полнота и обоснованность PEST/STEER анализа
Оригинальность и обоснованность идеи	1	Новизна идеи и аргументация её ценности
Применение моделей управления изменениями	1	Корректность выбора и применение модели
Стратегия работы с сопротивлением	1	Практическая и психологическая обоснованность
Работа с заинтересованными	1	Адекватность карты и

Критерий	Максимальный балл	Описание
сторонами		коммуникационных стратегий
Лидерство и ответственность	1	Демонстрация лидерских качеств и ответственности
Практическая симуляция	1	Реалистичность и качество проведения
Презентация и защита	10	Чёткость, убедительность, умение отвечать на вопросы
Итог	10	Сумма баллов

### Рекомендации по оформлению

- Текстовая часть — до 15 страниц, структурированная по этапам;
- Используйте таблицы, схемы, диаграммы для визуализации;
- Ссылки на используемые источники и модели обязательны;
- Презентация — 10–15 слайдов, с ключевыми выводами и иллюстрациями;
- В защите проекта необходимо уметь аргументировано отвечать на вопросы и принимать обратную связь.

### Итог

Выполнение проекта позволит закрепить знания по дисциплине (модулю), развить навыки аналитического мышления, генерации и реализации инициатив, управления изменениями и коммуникации с заинтересованными сторонами. Проект способствует развитию лидерских качеств и ответственности за результат.

### Задания для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Задание	Ответ	Компетенция
1.	Какое из утверждений лучше всего отражает роль инициативности в современном мире?  Варианты: А) Инициативность — это исключительно качество руководителей, неважное для рядовых сотрудников. В) Инициативность помогает каждому сотруднику адаптироваться к изменениям и активно участвовать в их реализации. С) Инициативность — это спонтанное действие, не требующее планирования и ответственности. Д) Инициативность не связана с ответственностью за результат.	В	УК-6
2.	Назовите один из методов генерации идей, широко используемый для развития проактивного мышления.	Мозговой штурм	УК-6
3.	Как называется подход, ориентированный на понимание потребностей пользователей и создание инновационных решений?	Дизайн-мышление	УК-6
4.	Как называется инструмент анализа внешней среды, включающий политические, экономические, социальные и технологические факторы?	PEST-анализ	УК-6
5.	Назовите одну из ключевых моделей управления изменениями, разработанную Джоном Коттером.	Модель Коттера	УК-6

6.	Как называется психологический механизм, из-за которого люди боятся и сопротивляются изменениям?	Страх	УК-6
7.	Как называется инструмент, позволяющий выявить и классифицировать заинтересованные стороны проекта?	Карта заинтересованных сторон	УК-6
8.	Как называется процесс постановки целей и планирования своего развития, важный для самоорганизации?	Целеполагание	УК-6
9.	Назовите один из методов планирования личного времени, который помогает эффективно распределять задачи и время.	Тайм-менеджмент	УК-6