

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФЭиУ  
  
Володин В.М.  
(подпись) (фамилия, инициалы)

« 29 » 06 2016 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.1.22 Управление изменениями

(индекс дисциплины по учебному плану, наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Профиль подготовки

Менеджмент организации

(наименование профиля подготовки)

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

(бакалавр, академический бакалавр, прикладной бакалавр)

Форма обучения

Очная/Заочная

(очная, заочная, очно-заочная)

Пенза, 2016

## **1. Цели освоения дисциплины**

Целями освоения учебной дисциплины «Управление изменениями» являются:

формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков студентов в области формирования эффективной организационной культуры предприятия, выявления и осознания сущности группового и системного сопротивления изменениям, освоением методов управления проведением организационных изменений.

, в том числе:

- теоретические знания основ управления изменениями,
- прикладные знания в управлении проведением организационных и стратегических изменений в организации на основе создания адаптируемых организационных культур и методов преодоления организационного сопротивления

- навыки самостоятельного и прикладного использования теоретических знаний в практической деятельности при проведении комплексной диагностики компаний с целью выявления необходимости проведения масштабных изменений и при разработке программы преодоления локальных сопротивлений.

**2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата** Дисциплина «Управление изменениями» обусловлена профилем «Маркетинг», относится к профессиональному блоку дисциплин Б1 и необходима для формирования профессиональных компетенций, определенных ФГОС ВО.

Дисциплина изучается в 3 семестре бакалавриата.

Настоящая программа разработана на отечественном и зарубежном материале, с учетом особенностей стратегического развития и управления организационными изменениями на российских предприятиях.

Теоретические дисциплины и практики, на предметном содержании которых необходимо и возможно формировать данную компетенцию и для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: «Экономическая теория», «Теория менеджмента», «Маркетинг», "Экономика фирмы" и др.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

#### «Управление изменениями»

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению:

код компетенции	Наименование компетенции	Структурные элементы компетенции (в результате освоения дисциплины обучающийся должен знать, уметь, владеть)
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	<p><b>Знать:</b> объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития, знать и уметь анализировать опыт ведущих мировых компаний в области разработки стратегий развития и управления организационными изменениями; иметь представление о современных концепциях управления развитием и изменением организации, проблемах, тенденциях, новых достижениях в области теории и практики управления изменениями как в нашей стране, так и за рубежом.</p> <p><b>Уметь:</b> самостоятельно и творчески использовать теоретические знания в процессе последующего обучения, анализировать современные проблемы в области управления организационными изменениями, осуществлять все необходимые расчеты принятой методологии анализа методов и механизмов организационных изменений на основе системного и комплексного подходов; интерпретировать и применять изучаемые методы в при анализе конкретных ситуаций с целью выявления стратегических проблем, постановки целей и выработки стратегий организационных изменений;</p> <p><b>Владеть:</b> специальной терминологией и лексикой данной дисциплины. Знать терминологию, обобщение отечественного и зарубежного опыта управления развитием и изменениями в организации, его адаптации к практической деятельности</p>
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<p><b>Знать:</b> основы теории управления изменениями и ее отличительные черты; базовые категории и понятия, характеризующие процесс управления изменениями; методологию исследования системы и механизма управления, специфику ее применения в условиях динамично меняющейся среды; принципы и методы реализации эффективной стратегии управления изменениями; технологию и модели управления организационными изменениями;</p> <p><b>Уметь</b> применять на практике объективные законы развития, принципы и методы научного управления организацией; определять перспективные направления развития и разрабатывать сценарные варианты долгосрочной деятельности организации; оптимизировать процессы и функции системы управления; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; принимать управленческие решения, связанные с реализацией стратегии организационного развития; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</p> <p><b>Владеть:</b> владеть методами управления изменениями; навыками принятия этических управленческих решений на индивидуальном, организационном и системном уровнях</p>
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<p><b>Знать:</b> теоретические основы формирования организационной культуры предприятия, природу возникновения сопротивления организационным изменениям; эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям; Знать природу организационной адаптации, методологию организационной диагностики и анализа при изменениях в организации.</p> <p><b>Уметь:</b> самостоятельно и творчески использовать теоретические знания в процессе последующего обучения, проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими, осуществлять все необходимые процедуры принятой методологии разработки стратегий проведения организационных изменений,</p> <p><b>Владеть:</b> комплексным подходом к организации процесса проведения организационных изменений, уметь идентифицировать проблему возникновения сопротивления владеть методами преодоления сопротивления, уметь представлять результат проведенных исследований в виде конкретных проектов и планов по реструктуризации компании</p>

#### 4. Структура и содержание дисциплины «Управление изменениями»

##### 4.1. Структура дисциплины– форма обучения очная

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часов.

№ п / п	Наименование разделов и тем дисциплины (модуля)	Семестр	Недели семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)									Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)							
				Аудиторная работа				Самостоятельная работа					собеседование	коллоквиум	тест	контрольная работа	реферат	эссе и иные творческие работы	курсовая работа (проект)	др.
				Всего	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Всего	Подготовка к аудиторным занятиям	Реферат, эссе и др.	Курсовая работа	Подготовка к экзамену								
1	Тема 1 . Исследования современной среды бизнеса. Новые направления в стратегическом мышлении.	3	1,2	6	2	4		2	2	4						2	4			
2	Тема 2 Закономерности развития организаций	3	3,4, 5	8	2	6		8	4	4						4				
3	Тема 3. Сущность, цели и принципы управления изменениями	3	6,7	6	2	4		8	4	4						6				
4	Тема 4. Технологии, модели и методы управления изменениями в организации	3	8,9	8	2	6		8	4	4						8				
5	Тема 5 Инструменты проведения организационных изменений	3	10,11	8	4	4		6	2	4					9	10				
6	Тема 6. Роль организационной культуры в управлении изменениями.	3	12,13	6	2	4		6	2	4						12				
7	Тема 7. Реструктуризация организации	3	14, 15	6	2	4		6	2	4						14				
8	Тема 8.. Управление знаниями	3	16, 18	6	2	4		6	2	4						16	15-18			
	<i>Подготовка к экзамену</i>							36				36								
	Общая трудоемкость, в часах			54	18	36	0	90	22	32		36	Промежуточная аттестация							
													Форма			Семестр				
													Экзамен			3				

#### 4.2. Структура дисциплины– форма обучения заочная

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часов.

№ п / п	Наименование разделов и тем дисциплины (модуля)	Семестр	Недели семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)								Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)							
				Аудиторная работа				Самостоятельная работа				собеседование	коллоквиум	тест	контрольная работа	реферат	эссе и иные творческие работы	контрольная работа (проект)	др.
				Всего	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Всего	Подготовка к аудиторным занятиям	Реферат, эссе и др.	Контрольная работа								
1	Тема 1 . Исследования современной среды бизнеса. Новые направления в стратегическом мышлении.	3		1	1			12	4		8								
2	Тема 2 Закономерности развития организаций	3		2	2			12	4		8								
3	Тема 3. Сущность, цели и принципы управления изменениями	3						12	4		8								
4	Тема 4. Технологии, модели и методы управления изменениями в организации	3		1	1			14	6		8								
5	Тема 5 Инструменты проведения организационных изменений	3		1		1		12	4		8								
6	Тема 6. Роль организационной культуры в управлении изменениями.	3		2		2		2	4		8								
7	Тема 7. Реструктуризация организации	3		2		2		12	4		8								
8	Тема8.. Управление знаниями	3		1		1		2	4		8							15-18	
	<i>Подготовка к экзамену</i>							36				36							
	Общая трудоемкость, в часах			10	4	6	0	134	34		64	36	Промежуточная аттестация						
													Форма			Семестр			
													Экзамен			3			

### **4.3. Содержание дисциплины «Управление изменениями»**

**Тема 1 . Исследования современной среды бизнеса. Новые направления в стратегическом мышлении.** Современная среда бизнеса. Модель 3 «С». Внешние причины организационных изменений. Цели развития. Роль стратегического менеджмента в обеспечении организационных изменений.

**Тема 2. Закономерности развития организаций. Модели организационно развития**

Концепция фазовой трансформации бизнеса Грейнера. Модель жизненного цикла И.Адизеса. патологии и болезни роста организаций.

**Тема 3. Сущность, цели и принципы управления изменениями. Организационное сопротивление изменениям**

Понятия и история развития организационных изменений. классификация организационных изменений. компоненты процесса преобразований. Причины и последствия крупных перемен в организации. Причины индивидуального и группового сопротивления. Системное сопротивление: зависимость сопротивления от управленческой компетенции. Природа спонтанных изменений, адаптивные изменения.

**Тема 4. Технологии, модели и методы управления изменениями в организации**

Внедрение спонтанных изменений с помощью управления сопротивлением. Технологии управления изменением: «анализ силовых полей», «Создание «стартовой площадки», тактика преодоления сопротивления изменениям, «Системная технология вмешательства». Теория Е и теория О организационных изменений. Модель преобразований бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. модель "От хорошего к великому" Дж. Коллинза.

**Тема 5 Инструменты проведения организационных изменений .Организационная адаптация и изменение. Методы диагностики и анализа при изменениях в организации.**

Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики. Методы организационного анализа: STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Ишикава, анализ поля сил К. Левина, системная карта, схема «входа-выхода». Выбор методов диагностики и анализа при изменениях в организации.

**Тема 6. Роль организационной культуры и структуры в управлении изменениями. Диагностика организационной культуры.** Содержание организационной культуры. Организационное развитие как метод изменения организационной культуры. Классификация организационных культур; Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры; Компоненты корпоративной культуры, Стадии развития корпоративной культуры. Адаптирующаяся организационная культура. Методы диагностики организационной культуры. Методы управления организационной культурой

**Тема 7. Реструктуризация организации.**

Три области проведения структурных преобразований. Изменения в организационной стратегии. Изменение организационно-правовой формы. Изменения в структуре и системах управления. Реинжиниринг бизнес-процессов. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации.

**Тема8.. Управление знаниями.**

Концепция обучающейся организации. индивидуальное и организационное обучение. лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

### **Темы практических занятий**

Тема 1 . Исследования современной среды бизнеса. Объективная необходимость и предпосылки управления изменениями.

Тема 2 . Концепция организационных изменений в системе современных концепций стратегического менеджмента.

Тема 3 Концепции организационного развития. Взаимосвязь стратегии организации и стадии ее жизненного цикла.

Тема 4 Организационная адаптация и изменение. Методы диагностики и анализа при изменениях в организации.

Тема 5 Модель жизненного цикла И.Адизеса. Патологии и болезни роста организаций. .  
Причины индивидуального и группового сопротивления. Системное сопротивление: зависимость сопротивления от управленческой компетенции.

Тема 6 Комплексная диагностика и решение проблем организационного развития

Тема 7 Комплексная диагностика проблем управления организацией

Тема 8 Комплексная диагностика организационной культуры компании

Тема 9 Стратегии развития и стратегии изменений компании

## 5. Образовательные технологии

Комплексное изучение учебной дисциплины «Управление изменениями» предполагает овладение материалами лекций, учебной литературы, творческую работу студентов в ходе проведения практических и интерактивных занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы студентов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к практическим и интерактивным занятиям.

Основной целью практических и интерактивных занятий является контроль степени усвоения пройденного материала, хода выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия. Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, излагаются студентами в форме реферативных обзоров с последующей их оценкой преподавателем и кратким изложением на практическом занятии или заслушиваются на практических занятиях в виде сообщений (10-15 минут) с обсуждением их студентами группы.

В процессе изучения дисциплины на практических занятиях изучаются авторские материалы в виде оригинальных статей и конспектов научной литературы, которые предоставляются студентам в электронном виде.

Вторая часть курса построена на изучении и анализе деловых ситуаций и видеокейсов.

Для успешной подготовки устных сообщений на практических занятиях, кроме рекомендуемой к изучению литературы, должны использовать публикации по изучаемой теме в журналах «Маркетинг и маркетинговые исследования», «Менеджмент сегодня», «Справочник экономиста», «Финансовый менеджмент», «Экономический анализ» и др. Предусмотрено проведение индивидуальной работы (консультаций) со студентами в ходе изучения материала данной дисциплины.

В процессе обучения должны сочетаться как активные, так и **интерактивные формы проведения занятий** (компьютерные симуляции, деловые игры, разбор ситуаций, мастер-классы). Рекомендуются инновационные компьютерные технологии, основанные на операционных системах Windows, Linux, Open Source, а также интернет-ресурсы (сайты образовательных учреждений, ведомств, журналов, информационно-справочные системы, электронные учебники), которые ввиду их глобального распространения становятся на сегодняшний день обязательной компонентой стандартов образования.

При проведении занятий в аудитории используется **интерактивное оборудование** (компьютер, мультимедийный проектор, интерактивный экран), что позволяет значительно активизировать процесс обучения. Это обеспечивается следующими предоставляемыми возможностями: отображением содержимого рабочего стола операционной системы компьютера на активном экране, имеющем размеры классной доски, имеющимися средствами мультимедиа; средствами дистанционного управления компьютером с помощью электронного карандаша и планшета.



**6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.  
6.1. План самостоятельной работы студентов - форма очная/заочная**

№ нед.	Тема	Вид самостоятельной работы	Задание	Рекомендуемая литература	Кол. часов
1,2	Тема 1 . Исследования современной среды бизнеса. Новые направления в стратегическом мышлении.	Эссе, творческая работа	Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями. Почему нужны изменения?	[3, 7,8,9 ]	<b>6/12</b>
3,4,5	Тема 2 Закономерности развития организаций	Эссе, творческая работа	Ситуация. Анализ содержания статьи В. Токарева «О новой парадигме управления»	[1,3,4,8]	<b>8/12</b>
6,7	Тема 3. Сущность, цели и принципы управления изменениями	Эссе, творческая работа	И.Адизес. Искусство изменяться	[1,3,7]	<b>8/12</b>
8,9	Тема 4. Технологии, модели и методы управления изменениями в организации	Эссе, творческая работа	Видео-кейс Виктор Семенов «Белая дача»	[1,3,6,8]	<b>8/14</b>
10, 11	Тема 5 Инструменты проведения организационных изменений	Эссе, творческая работа	И.Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем	[2,3,5,6]	<b>6/12</b>
12,13	Тема 6. Роль организационной культуры в управлении изменениями.	Эссе, творческая работа	Гэри Нилсон, Брюс Пастернак, Карен Шж Нейс Пассивно-враждебная организация	[1,2,3,8]	<b>6/2</b>
14, 15	Тема 7. Реструктуризация организации	Эссе, творческая работа	Кейс «Как важно быть сердитым»	[2,8,9]	<b>6/12</b>
16, 17	Тема8.. Управление знаниями	Эссе, творческая работа	Кейс «Отцы и дети»	[2,3,6,6]	<b>6/2</b>
	Подготовка к экзамену				<b>36/36</b>
	Всего				<b>90/134</b>

## 6.2. Методические указания по организации самостоятельной (контрольной) работы студентов

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических и интерактивных занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой.

Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания, сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора, написания эссе, выполнения контрольной работы.

**Самостоятельная работа** направлена на освоение следующих элементов компетенций:

**Уметь:** самостоятельно и творчески использовать теоретические знания в процессе последующего обучения, проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими, осуществлять все необходимые процедуры принятой методологии разработки стратегий и планов проведения организационных изменений,

уметь представлять результат проведенных исследований в виде конкретных проектов и планов по реструктуризации компании

**Владеть:** методами комплексной диагностики компании при разработке планов реструктуризации, а также методами управления проведения изменений, включая методы преодоления локальных и системных сопротивлений.

Выполнение самостоятельной работы направлено на выработку самостоятельных навыков по освоению и закреплению теоретических знаний в области методологии современного стратегического менеджмента изменений, одновременно вырабатываются навыки аналитической и исследовательской работы. Кроме того, приобретается опыт по целостному видению исследуемой информации и идентификации проблем управления результатами деятельности компаний с последующей постановкой задач и методикой их решения средствами изучаемой дисциплины.

### Требования к элементам структуры самостоятельной работы:

Обязательные разделы управленческого отчета	Вопросы, подлежащие разработке
Введение	Во введении необходимо обязательно представить: краткую характеристику актуальности выбранного направления исследования, сущность проблемы (формулировку того, что не так как должно быть) и через какие пути и способы планируется разрешить данную проблему. Пути и способы надо сформулировать таким образом, чтобы было понятным под каким углом зрения следует (далее) изучить имеющуюся литературу и что в ней искать (- то, что связано с указанными способами). Желательная структура введения содержит <b>2 подраздела</b> : 1.1. - сущность проблемы и цель исследования, 1.2 - вопросы исследования. Объем введения 3-5 страниц.
Обзор литературы	Дается краткая характеристика известных в литературе моделей и подходов, способных помочь разрешить поставленную в работе (и уже охарактеризованную во введении) проблему. На каждую такую модель в разделе дается прямая ссылка на литературный источник. При этом явно демонстрируется роль и место данных

	<p>моделей в решении частных задач работы. (Фактически прямо указывается какой результат может быть получен в работе с использованием модели и как дальше он может быть использован в методологии и исследованиях).</p> <p>Обзор литературы <b>по структуре</b> имеет: свое введение, частные разделы по уместным теоретическим тематикам и заключение. В последнем явно указывается какие из рекомендаций теории автор считает наиболее полезными и уместными для их учета при последующей разработке методологии.</p>
Методология	<p>Обоснованно (аргументированно) указывается (разрабатывается) прогнозный алгоритм проведения исследований по поставленной во введении проблеме. Алгоритм пишется в виде перечня частных задач, подлежащих исследованию и технологий использования (вписывания) типовых методов исследования в каждую из задач. Уместность (именно таких) частных задач должна вытекать из декомпозиции проблемы и обзора литературы.</p> <p>В методологии явно оговаривается и обосновывается, какие из методов (качественные или количественные) будут использоваться и на какой информации вторичной или первичной они будут базироваться. Оговаривается также, какой тип исследования проводится по каждой задаче: разведочное (поисковое), описательное или каузальное (казуальное).</p> <p>По каждой из задач исследования указывается, что ожидается к получению на выходе. Раздел методологии по структуре имеет: свое введение, частные разделы по уместным теоретическим тематикам и заключение.</p>
Результаты исследований	<p>В этом разделе описываются результаты проведенных исследований в стиле констатации того, что достигнуто из намеченного в методологии и приводятся сами результаты исследования (в виде таблиц, графиков, стенограмм интервью и т.д.</p>
Выводы	<p>Выводы – это то, что вытекает из результатов выполненных исследований и их анализа полезного для поставленных в работе задач; это то, что подтверждает или опровергает выдвинутые во введении или методологии гипотезы.</p> <p>Кроме того, в выводах в явной форме указывается на то, насколько оказались разрешенными поставленные в курсовой работе задачи.</p>
Заключение	<p>Очень кратко проследить путь выполненных исследований и указать какие же основные выводы и рекомендации были получены в работе (в сумме до 8-10 абзацев).</p>

### Критериями оценки работы являются:

Критерий	
1. Наличие в тексте курсовой работы четкой формулировки решаемой автором проблемы. Представление доказательности наличия проблемы и ее актуальности для управления российскими компаниями.	
2. Наличие логически связанной декомпозиции проблемы на несколько частных подзадач, а также демонстрация трансформации задач, которые требуют решения в перечень вопросов, которые требуют проведения исследований.	
3. Наличие обзора теоретической литературы, завершающегося выводами, которые затем находят явное применение в методологии исследования. Правильный выбор и использование категорий и терминологии управленческого учета	
4. Наличие методологии обоснованно и адекватно привязывающей концептуальные модели и методы исследований идентифицированным автором вопросам исследований, определяющей порядок поиска ответов на вопросы исследования.	
5. Наличие 2-5 частных исследований, содержащие ясные методики их проведения, зафиксированные результаты исследований, их анализ и выводы. Выводы по результатам исследований, должны содержать ответ на поставленную проблему.	
6. Наличие примеров, подтверждающих основные положения работы; адекватность примеров положениям работы, которые они призваны проиллюстрировать;	
7. Умение обращаться к альтернативным подходам к решению некой управленческой проблемы, а также сравнить эти подходы между собой (там, где такие сравнения уместны).	
9. Наличие предлагаемых автором рекомендаций, вытекающих именно из сформулированных им выводов и направленных на разрешение проблемы.	
10. Индивидуальный, самостоятельный подход к выполнению работы.	

### 6.3. Материалы для проведения текущего и промежуточного контроля знаний студентов

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на лекциях или практических и интерактивных занятиях, проведения коллоквиума, проверки реферативных обзоров.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогут преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

№ п\п	Вид контроля	Контролируемые темы (разделы)	Компетенции, компоненты которых контролируются
	Собеседование	Тема 1,2	<b>Уметь:</b> самостоятельно и творчески использовать теоретические знания в процессе последующего обучения, анализировать современные проблемы в области стратегического управления, осуществлять все необходимые расчеты принятой методологии анализа состояния внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия, оценки ключевых факторов успеха и ключевых компетенций, интерпретировать и применять изучаемые методы в при анализе конкретных ситуаций с целью выявления стратегических проблем, постановки стратегических целей и выработки стратегий развития организаций;
	Собеседование	Тема 3,4	<b>Уметь:</b> самостоятельно и творчески использовать теоретические знания в процессе последующего обучения, проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими, осуществлять все необходимые процедуры принятой методологии разработки стратегий и планов проведения организационных изменений
	Собеседование	Тема 5	<b>Знать:</b> объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития, знать и уметь анализировать опыт ведущих мировых компаний в области разработки стратегий развития и управления организационными изменениями;
	Собеседование	Тема 6,7	<b>Знать:</b> теоретические основы формирования организационной культуры предприятия, природу возникновения сопротивления организационным изменениям, знать концептуальные основы современных технологий управления изменениями в целях проведения научных исследований и разработки моделей управления развитием конкретных компаний
	Собеседование	Тема 8	<b>Уметь:</b> самостоятельно и творчески использовать теоретические знания в процессе последующего обучения, проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими, осуществлять все необходимые процедуры принятой методологии разработки стратегий и планов проведения организационных изменений
	Реферат, эссе	В соответствии с выбранной темой	Знать природу организационной адаптации, методологию организационной диагностики и анализа при изменениях в организации.
	Экзамен		ОПК-3 ПК-1 ПК-2

## Тест для проверки знаний (примерный):

### ВАРИАНТ I

1. На этой стадии ЖЦО доминируют административная и интеграционная роли согласно коду РАЕI, остальные – присутствуют, но не играют существенной роли. Отметьте стадию ЖЦО (1 балл):

- Бюрократизация
- Младенчество
- Аристократизм
- Расцвет
- Юность
- Давай-давай
- Салем Сити

2. На какой стадии ЖЦО происходит эмоциональное перерождение компании? Отметьте стадию (1 балл):

- Младенчество
- Аристократизм
- Расцвет
- Юность
- Давай-давай

3. Характеристики этого типа руководителя следующие: энтузиаст, инноватор, никогда не скучен, типичная жалоба – ничего не доводится до конца, стиль подчиненных - клакеры, совещания проводятся часто и спонтанно.

Отметьте тип руководителя (1 балл):

- Администратор
- Предприниматель
- Интегратор
- Одинокый рейнджер
- Бюрократ
- Поджигатель
- Суперпоследователь
- Производитель

4. Компания выходит на международные рынки и начинает экспорт продукции. Отметьте тип организационных изменений (1 балл):

- Изменения в технологии
- Изменения в товарах и услугах.
- Изменения в стратегии и структуре
- Изменения в культуре

5. В компании поставлена цель изменений – увеличение объема продаж на 30%. Отметьте цифрами первичный и вторичный рычаг изменений (т.е. отметьте правильный ответ цифрами: 1 – первичный рычаг и 2 – вторичный рычаг) (1 балл):

- Парадигма
- Системы контроля
- Организационная структура
- Структура власти
- Символы
- Истории
- Рутин и ритуалы

6. Данное требование трансформационного треугольника означает, что все три оси процесса преобразований должны взаимно усиливать друг друга. Отметьте это требование (1 балл):

- Сфокусированность
  - Интегрированность
  - Сбалансированность
  - Командная работа
7. В чем выражается основная цель организационных изменений?
    - В повышении эффективности производства.
    - В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
    - В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
    - В учете потребностей персонала.
  8. К причинам организационных изменений относятся:
    1.
      - Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации.
      - Наличие кризиса.
      - Убыточная работа предприятия.
      -
  9. Модель К. Левина включает следующие фазы:
    - Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
    - Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
    - Размораживание, движение, замораживание.
    - Ни один ответ не верен.
  10. Сопротивление изменениям объясняется:
    - Изменением в балансе власти.
    - особенностями человеческой психики
    - Ошибками в управлении.
    - угрозой сложившимся социальным отношениям
  11. Основные виды сопротивления включают:
    - Логическое, психологическое, технологическое.
    - Индивидуальное , групповое, системное
    - Интуитивное социальное и логическое,
    - Субъективное, объективное и ситуационное.
  12. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:
    - Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
    - В большинстве случаев дорогостоящий метод.
    - используется при необходимости адаптации сотрудников.
    - Сравнительно быстрое решение проблемы.
  13. Вовлечение сотрудников в изменения:
    - Требуется много времени на процесс.
    - Снижает эффективность изменения.
    - Приводит к возникновению проблем в будущем.
    - Предпочтительнее принуждения.
  14. Организационная культура это
    - Элемент внешней среды организации.
    - Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
    - Один из объектов намеченного изменения.
    - Объект внимания в "обучающейся организации".
  15. Причиной реструктуризации является:
    - Изменение стратегии компании.
    - Изменение расписания работы.
    - Перераспределение ответственности подразделений.
    - Завершение очередного производственного цикла.

16. Верны ли утверждения?
- Первопричина организационных изменений - действие сил, внешних по отношению к организации
  - Первопричина организационных изменений - действие сил, внутренних по отношению к организации
2. Подберите правильный ответ
- 3.
17. Концепция, согласно которой организации рождаются, взрослеют, стареют и умирают, - это концепция \_\_\_\_\_ цикла
18. К побуждающим силам в модели организационных изменений К.Левина относятся:
- Уменьшение потоков денежных средств
  - Менеджеры не осознают возможных альтернатив
  - Возрастание издержек
  - Отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности
19. К сдерживающим силам в модели организационных изменений К.Левина относятся:
- Проявление инициативы не приветствуется
  - Сокращение объема продаж
  - Снижение качества продукции
  - Отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности
20. Верны ли утверждения?
- Скрытое сопротивление организационным изменениям более опасно, чем явное
  - Явное сопротивление организационным изменениям более опасно, чем скрытое
- Подберите правильный ответ

### **Темы эссе, рефератов, докладов и сообщений:**

1. Взаимосвязь законов теории организации, конкретной ситуации в бизнесе с избираемой компанией стратегией.
2. Особенности стратегии роста малых и средних предприятий.
3. Особенности стратегии роста крупных предприятий
4. Организационная культура как инструмент организационных изменений
5. Методы снятия сопротивления изменениям
6. Причины сопротивления изменениям и методы их устранения
7. Объективистский подход к организационным изменениям
8. Реинжиниринг бизнес-процессов
9. Модели управления изменениями
10. Роль руководителя при проведении организационных изменений.
11. Способы эффективной реализации организационных изменений
12. Внешний и внутренний консалтинг в организации
13. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль.
14. Экспертное и процессное консультирование
15. Процессное консультирование при организационных изменениях в компании.
16. Консультирование в организации: экспертное, процессное, обучающее
17. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
18. Проблемы развития корпораций в России
19. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями
20. Методы управления организационным развитием
21. Этапы управления организационными изменениями
22. Закрепление организационных изменений
23. Участие персонала в проведении организационных изменений
24. Проблемы и сложности при проведении организационных изменений
25. Социокультурные характеристики при проведении изменений организации
26. Проблемы участия в проведении изменений в организаций
27. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
28. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
29. Компетентность руководителей для проведения изменений
30. Управление проектами как способ развития организации
31. Управления изменениями в малом бизнесе.

### **Эссе по дисциплине «Управление изменениями»**

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей

**Написание эссе** позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Эссе на выбранную тему должно содержать обоснование актуальности выбранной проблематики и четко сформулированную цель исследования.

Проводимое теоретическое исследование проблемы должно отражать взгляды и мнения различных научных школ и авторов. Желательно, различные формулировки и научные подходы были сведены в итоговую таблицу, на основании которой необходимо сделать собственные выводы и заключения.

Объем эссе не должен превышать 5-6 стр. текста,

Установки:



поля: верхнее - 2,0см, нижнее - 1,5 см, левое - 2,7 см, правое -1,5 см; шрифт Time New Roman , стиль Normal; размер шрифта -12; междустрочный интервал -1,5.

Рисунки, графики, схемы и т.д. должны быть вставлены по тексту и не превышать параметры страницы.

**Структура эссе:**

1. Титульный лист
2. Введение
3. Основная часть
4. Заключение
5. Список литературы

**Правила написания эссе следующие:**

1. Знание и понимание теоретического материала - определить предмет эссе; обозначить круг понятий и теорий, необходимых для ответа на вопрос; понимать и правильно использовать термины и понятия; иллюстрировать понятия соответствующими примерами.

2. Анализ и оценка информации: использовать основные категории анализа выделить причинно-следственные связи; применить аппарат сравнительных характеристик; дать личную субъективную оценку проблеме.

3. Построение рассуждения: выделить вопрос исследования; разделить эссе на части по смыслу; сохранить логику рассуждений во время перехода от одной части к другой; аргументировать основные положения эссе.

4. Презентация эссе: использовать графический, статистический, иллюстративный материал; придерживаться четкости и выразительности презентации; соблюдать культуру речи; формулировать конечные и промежуточные выводы.

**Правила написания эссе** предполагают выражение автором личной точки зрения, субъективной оценки предмета исследования, дают возможность нестандартного (творческого), оригинального освещения материала.

Список литературы должен содержать порядка 10-15 источников учебной, научной и периодической литературы, электронные библиотеки и Интернет-источники. Список литературы оформляется по установленному порядку. Он включает в себя всю литературу, на которую есть ссылки в тексте, а также те важнейшие источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях.

### Примерный перечень вопросов и заданий к экзамену

1. Понятие и цели изменений в организациях.
2. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
3. Организационный подход в менеджменте.
4. Организация как открытая система.
5. Разрешение (лечение) организационных патологий
6. Понятие скорости и глубины организационных изменений
7. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
8. Способы вмешательства и рычаги изменений
9. Понятие и сущность организационного развития
10. Особенности организационного развития
11. Применение подхода организационного развития
12. Видение в системе организационного развития
13. Причины сопротивления изменениям.
14. Виды сопротивления: социальные и технологические аспекты.
15. Методы преодоления сопротивления изменениям.
16. Целесообразность применения методов организационного развития.
17. Структурные и культурные изменения в организации.
18. Метод анализа силовых полей К. Левина.
19. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
20. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
21. Эффективность организационного развития.
22. Модель организационных изменений «7С»
23. Теория Е организационных изменений Бира.
24. Теория О организационных изменений Н. Нориа.
25. Модель "кривая перемен" Д. Дакка.
26. Модель организационных изменений Грейнера.
27. Изменения в организационной стратегии.
28. Условия проведения реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации.
29. Понятие и сущность организационной культуры организации. Значение культуры в осуществлении стратегии организационных изменений.
30. Классификация и виды организационных культур.
31. Сравнительная характеристика моделей организационных культур.
32. Понятие сильной и слабой культуры. Принципы формирования адаптивной организационной культуры.
33. Влияние культуры на организационную эффективность.
34. Национальные черты российской (европейской, американской и пр.) организационной культуры.
35. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры. Признаки обучающейся организации Сенге.
36. Теория создания организационного знания Такеучи.
37. Колесо обучения Кима.
- 38.

**7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Управление изменениями»**

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной и учебно-методической литературы	Количество экземпляров
	Основная литература	
1	Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 496 с. : ил. - (Учебник для вузов).	30
2	Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2008. -	20
0	Дополнительная литература	
3	Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. К. Адизес ; пер. В. Кузин ; ред. А. Г. Сеферян. - СПб. : Питер, 2011. - 384 с. : ил. - (Теория менеджмента). -	7
4	Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст] : учебник для вузов / мл. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А.Дж. - 9-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 412 с. - (Университетский учебник).	1
5	Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг [Текст] : учебник / Ж. -Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; пер. с англ. И. И. Малкова. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2010.	4

№ п/п	Наименование и краткая характеристика электронных изданий и информационных баз данных
6	<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=390622">Кожевина О. В.</a> <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=390622">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=390622</a> Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 286 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005129-1
7	<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=465261">Распопов В. М.</a> <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=465261">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=465261</a> Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.: 60x88 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0052-1, 100 экз.
8	<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=493501">Широкова Г. В.</a> <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=493501">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=493501</a> Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях [Электронный ресурс] : учебник. 3-е изд. / Г. В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. . СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. -
9	Болмэн, Ли. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм [Электронный ресурс] / Ли Болмэн, Терренс Дил; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519751">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519751</a>

**8. Материально-техническое обеспечение дисциплины «Управление изменениями»**

Предполагается широко использовать в учебном процессе активные и

интерактивные формы проведения занятий (компьютерные симуляции, деловые и ролевые игры, разбор конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Для успешного освоения дисциплины необходимо располагать материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, лабораторной, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, из расчета 1 персональный компьютер с выходом в интернет на 2-3 слушателей. Обязательно наличие мультимедийного оборудования (проектор, мультимедийная аудитория) для проведения интерактивных лекций и представления слушателями результатов решения кейс-ситуаций в презентационной форме.

При использовании электронных изданий вуз обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной работы рабочим местом в компьютерном классе с выходом в Интернет в соответствии с объёмом изучаемой дисциплины. Вуз должен быть обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения (ПК MS Excel, MS Office, Power Point).

#### **9. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В целях реализации индивидуального подхода к обучению студентов, осуществляющих учебный процесс по собственной траектории в рамках индивидуального рабочего плана, изучение данной дисциплины базируется на следующих возможностях: обеспечение внеаудиторной работы со студентами, в том числе в электронной образовательной среде с использованием соответствующего программного оборудования, дистанционных форм обучения, возможностей интернет-ресурсов, индивидуальных консультаций и т.д.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.) и позволяют оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех заявленных компетенций. На экзамен (зачет) приглашается сопровождающий, который обеспечивает техническое сопровождение студенту. При необходимости студенту-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене (зачете)»

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки **38.03.02 Менеджмент**  
Профиль подготовки: «Маркетинг»

Программу составили:

1. Куницкая Е.В  
к.э.н., доцент каф. "ЭиФ"

  
\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., должность, подпись)

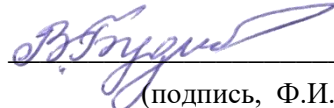
**Настоящая программа не может быть воспроизведена ни в какой форме без предварительного письменного разрешения кафедры-разработчика программы.**

Программа одобрена на заседании кафедры " Экономика и Финансы"

Протокол № 13

от « 08 » \_06\_\_\_\_\_ 2016года

Зав. кафедрой "ЭиФ"

  
\_\_\_\_\_  
В.И.Будина  
(подпись, Ф.И.О.)

Программа согласована с заведующим выпускающей кафедрой  
"М и ЭБ"

\_\_\_\_\_  
(название кафедры)

  
\_\_\_\_\_  
В.Д.Дорофеев  
(подпись, Ф.И.О.)

Программа одобрена методической комиссией факультета (института) "Экономики и  
Управления"

Протокол № 7\_



от «29 \_» \_06\_\_\_\_\_ 2016года

Председатель методической комиссии  
Еремина Е.В.

(подпись)

  
\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

**Сведения о переутверждении программы на очередной учебный год и регистрации изменений**

Учебный год	Решение кафедры (№ протокола, дата, подпись зав. кафедрой)	Внесенные изменения	Номера листов (страниц)		
			замененных	новых	аннулированных
2016 - 2017	Прот. №1 от 01.09.2016г 	без изменений			
2017 - 2018	Прот №1 от 01.09.2017г 	внесен п.9			