

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
(ВлГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института ИЭиМ

Захаров П.Н.

2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

направление подготовки / специальность

38.04.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Программа магистратуры
Управление проектами

(направленность (профиль) подготовки)

г. Владимир

2021

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления изменениями в поведении людей в организации, которые выпускники смогут использовать в своей будущей работе.

Задачи: формирование знаний о различных подходах к управлению изменениями в организации; овладение студентами приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения; овладение принципами и методами изменения организации; приобретение практических навыков по управлению изменением мотивации персонала.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
ПК-1 Способен руководить формированием проектной культуры в организации и в конкретных проектах государственно-частного партнерства	ПК-1.1 Знает принципы инициирования и планирования проекта, используя гибридные и гибкие технологии, способы планирования и распределения работ проекта, в том числе проекта государственно-частного партнерства	Знает: - основные управленческие технологии инициирования, планирования и внедрения организационных изменений. Умеет: - на практике применять гибкие технологии инициирования, планирования и внедрения организационных изменений, в том числе в контексте системного подхода, реструктуризации, реинжиниринга, бенчмаркинга.	Практико-ориентированное задание
ПК-2 Способен планировать и руководить проектами внедрения изменений в ходе разработки и	ПК-2.1. Знает основы проектного управления, модели зрелости процессного управления и методы ее оценки для целей совершенствования организации, особенности обеспечения качества	Знает: - особенности обеспечения качества управленческих решений, направленных на реализацию проектов внедрения изменений организации. Умеет:	Практико-ориентированное задание

реализации программы организационного развития	управленческих решений, направленных на реализацию проектов внедрения изменений организации	-координировать и обеспечивать качество управленческих решений по внедрению изменений в организацию.	
	ПК-2.2. Умеет анализировать, систематизировать и обобщать информацию, на основе которой осуществляет планирование и руководство проектами внедрения изменений, проектирование и разработку мероприятий по совершенствованию системы процессного управления в ходе разработки и реализации программы организационного развития	Знает: - базовые теоретические модели управления изменениями. Умеет: - анализировать, систематизировать и обобщать информацию, на основе которой осуществляет планирование и руководство проектами внедрения изменений - выявлять источники и причины изменений.	
	ПК-2.3. Владеет навыками применения стандартов управления портфелями, отдельными программами и проектами внедрения изменений в организации	Знает: - типологию развития организаций с точки зрения изменений; - классификационные признаки деления понятия «изменение». Умеет: - различать виды организационных изменений; - планировать основные этапы организационных изменений.	
ПК-3 Способен руководить программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-3.2 Умеет разрабатывать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия в ходе трансформации процессной архитектуры организации, выстраивает систему коммуникаций для осуществления программ трансформации процессной архитектуры организации	Знает: - особенности выстраивания коммуникаций с сотрудниками в процессе организационных изменений; - пассивные, активные и крайние формы проявления психологических барьеров сотрудников в процессе организационных изменений. Умеет: - выявлять стереотипы поведения сотрудников в процессе организационных изменений; - идентифицировать причины сопротивления	Практико-ориентированное задание

<p>ПК-4 Способен обеспечивать общеорганизационную подготовку проекта, в том числе проекта государственно-частного партнерства</p>	<p>ПК-4.2 Умеет формировать команду проекта и управлять ею на всех этапах жизненного цикла проекта, в том числе проекта государственно-частного партнерства, а также управлять интересами, ожиданиями заинтересованных сторон, обеспечивая взаимодействия с ними на целевом уровне</p>	<p>изменениям, их результаты и возможные реакции.</p> <p>Знает: - формы работы с интересами, влиянием, ожиданиями сторон, задействованных в организационных изменениях.</p> <p>Умеет: - формировать адекватное отношение заинтересованных сторон к переменам в процессе реализации плана изменений.</p> <p>Владеет: - навыками разработки планов организационных изменений с учетом полномочий и ответственности сотрудников; - навыками стимулирования в управлении организационными изменениями.</p>	<p>Практико-ориентированное задание</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц, 72 часа.

**Тематический план
форма обучения – очная**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)	
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	в форме практической подготовки			
1	Методологические аспекты исследования и проектирования изменений	2	1-2		2		1	1		
2	Методические аспекты управления изменениями	2	3-6		4		2	1		
3	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	2	7		4		2	1	Рейтинг-контроль №1	
4	Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации	2	8		4		2	1		
5	Мотивация в управлении изменениями	2	9-10		4		2	1		
6	Управление групповым поведением в процессе изменений	2	11		4		2	1		
7	Власть и стили руководства в управлении изменениями	2	12-13		2		2	1	Рейтинг-контроль №2	
8	Коммуникации в управлении изменениями	2	14-15		4		2	1		
9	Модели выбора стратегий развития организации	2	16		4		2	1		
10	Формирование команды для стратегических изменений	2	17-18		4		2	1		
Всего за <u>2</u> семестр:									Рейтинг-контроль №3	
Наличие в дисциплине КП/КР					36		18	9		
Итого по дисциплине				2			36	18	9	Экзамен (27)

Содержание лекционных занятий по дисциплине

Тема 1. Методологические аспекты исследования и проектирования изменений

Понятие «развитие», «организационное развитие». Виды изменений. Причины организационных изменений. Процесс изменений, основные характеристики. Политики изменений: понятие, виды их сущность.

Тема 2 Методические аспекты управления изменениями

Основные модели управления изменениями. Модель переходного периода. Модель постепенного периода. Модель «EASIER». Модель управления изменениями с позиции процессно-системного подхода. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

Тема 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах

Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Методы преодоления сопротивления изменениям. Модель жизненного цикла А.И. Пригожина. Модель жизненного цикла И.Адизиса. Модель организационного развития Л.Данко. Модель развития и кризисов роста организации Л.Грейнера.

Тема 4. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации

Условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла Р.Л. Дафта. Модель Р. Липитта. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 5. Мотивация в управлении изменениями

Роль мотивации в процессе организационных перемен. Понятие, принципы, виды коучинга. Этапы коучинга организационных изменений.

Тема 6. Управление групповым поведением в процессе изменений

Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления. Технологии организационных изменений. Реструктуризация организационной структуры управления.

Тема 7. Власть и стили руководства в управлении изменениями

Концепция «обучающейся организации». Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи. Лидер команды стратегических изменений.

Тема 8. Коммуникации в управлении изменениями

Психологические особенности поведения человека в условиях изменений. Кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера. Особенности лидерского поведения в условиях изменений. «Измерения» управленческой деятельности. Модели организационных изменений в деятельности организаций.

Тема 9. Модели выбора стратегий развития организации

Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж.Келли. Теория *E* и теория *O* организационных изменений. Модель «крисой перемен» Дж.Дакка. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.

Тема 10. Формирование команды для стратегических изменений

Основные этапы развития команды стратегических изменений. Принципы создания команд для стратегических изменений. Эффективность работы команды.

Содержание практических занятий по дисциплине

Тема 1. Методологические аспекты исследования и проектирования изменений

Практическая работа «Тридцать три причины сопротивления переменам по Джеймсу О'Тулу».

Тема 2. Методические аспекты управления изменениями

Практическая работа «Модель поведения, усиливающего сопротивление переменам по Рамперсаду».

Тема 3. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах

Практическая работа «Принципы ведения дел в России».

Тема 4. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации

Практическая работа «Правила укрепления группового единства и морали».

Тема 5. Мотивация в управлении изменениями

Практическая работа «Эффективные способы убедить служащих в необходимости изменений».

Тема 6. Управление групповым поведением в процессе изменений

Практическая работа «Эффективные способы позитивного воздействия на сопротивление работников изменениям».

Тема 7. Власть и стили руководства в управлении изменениями

Практическая работа «Типы руководства коллективом при стратегических изменениях».

Тема 8. Коммуникации в управлении изменениями

Групповая дискуссия по вопросам психологических особенностей поведения человека в условиях изменений и моделей эффективного коммуникационного сопровождения изменений в деятельности организаций.

Тема 9. Модели выбора стратегий развития организации

Практическая работа «Метод постановки целей».

Тема 10. Формирование команды для стратегических изменений

Групповая дискуссия по вопросам эффективного командообразования в целях реализации стратегических изменений в организации.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

5.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости

Рейтинг-контроль 1 (примеры тестовых заданий)

1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения –
 - а) организационные изменения
 - б) ликвидация организации
 - в) пересмотр миссии организации
2. Предвидение событий, инициирование перемен, стремление управлять самой судьбой организации носит
 - а) активный характер
 - б) проактивный характер
 - в) реактивный характер
3. Любая организация стремится к совершенству планирования, исполнения, добиваясь рационального использования ресурсов все это . . .
 - а) рационализация
 - б) социализация
 - в) профессионализация
4. Радикальное перепланирование бизнеса в целях существенного улучшения его главных показателей – это . .
 - а) организационное развитие
 - б) метод сравнения
 - в) реинжиниринг
5. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении:
 - а) организационное развитие
 - б) наделение полномочиями
 - в) метод сравнения

Рейтинг-контроль 2 (примеры тестовых заданий)

1. Метод, который может использоваться как индивидуально или в сочетании с изменением объема знаний, отношений или способностей:
 - а) метод тренинга
 - б) лекционный метод
 - в) ролевой метод
2. Метод, при котором участники отрабатывают способы общения между людьми в различных ситуациях:
 - а) создание команд
 - б) метод тренинга
 - в) ролевой метод
3. Метод, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем:
 - а) создание команд
 - б) лекционный метод
 - в) дискуссионный метод
4. Перемены, когда они проводятся на основе предварительного анализа или специальных исследований, являются результатом плановой и систематической работы по повышению эффективности организации:
 - а) запрограммированные
 - б) незапланированные
 - в) вынужденные
5. Перемены, когда в организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:
 - а) незапланированные
 - б) вынужденные

в) запрограммированные

Рейтинг-контроль 3 (примеры тестовых заданий)

1. Сопротивление, которое обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:
 - а) социологическое сопротивление
 - б) психологическое сопротивление
 - в) логическое сопротивление
2. Что не является движущей силой преобразований в организации?
 - а) рационализация
 - б) профессионализация
 - в) социализация
 - г) технологии
3. Что не является этапом процесса изменений?
 - а) мотивация изменений
 - б) использование метода эффективных изменений
 - в) профессионализация
 - г) поддержка изменений
4. Сопоставление принципов данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий, – это:
 - а) дискуссионный метод
 - б) лекционный метод
 - в) метод сравнения
 - г) ролевой метод.
5. Что не является функцией руководителя-преобразователя:
 - а) творческое видение
 - б) наличие коммуникативной харизмы
 - в) умение осуществлять стимулирующее обучение
 - г) создание доверительной обстановки

5.2. Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «Управление изменениями»

1. Понятие «развитие», «организационное развитие».
2. Виды изменений.
3. Причины организационных изменений.
4. Процесс изменений, основные характеристики.
5. Политики изменений: понятие, виды их сущность.
6. Основные модели управления изменениями.
7. Модель переходного периода.
8. Модель постепенного периода.
9. Модель «EASIER».
10. Модель управления изменениями с позиции процессно-системного подхода.
11. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
12. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
13. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
14. Причины сопротивления изменениям.
15. Модель «силового поля» К. Левина.

16. Методы преодоления сопротивления изменениям.
17. Модель жизненного цикла А.И. Пригожина.
18. Модель жизненного цикла И.Адизиса.
19. Модель организационного развития Л.Данко.
20. Модель развития и кризисов роста организации Л.Грейнера.
21. Условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации.
22. Модель жизненного цикла Р.Л. Дафта.
23. Модель Р. Липитта.
24. Мониторинг и контроль процесса изменений.
25. Концепция «обучающейся организации».
26. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи.
27. Лидер команды стратегических изменений.
28. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
29. Принципы создания команд для стратегических изменений.
30. Эффективность работы команды.
31. Роль коучинга в процессе организационных перемен.
32. Понятие, принципы, виды коучинга.
33. Этапы коучинга организационных изменений.
34. Стратегии осуществления изменений.
35. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж.Келли.
36. Теория *E* и теория *O* организационных изменений.
37. Модель «крисой перемен» Дж.Дакка.
38. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
39. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
40. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
41. Диаграмма Исикавы.
42. Модель организационных изменений Курта Левина.
43. Концепция организационного развития.
44. Риски управления изменениями.
45. Внешние причины изменений.

5.3. Самостоятельная работа обучающегося

Задание по теме 1

Раскройте понятия «развитие», «организационное развитие». Дайте характеристику причин организационных изменений. Приведите примеры.

Задание по теме 2

Перечислите и охарактеризуйте основные модели управления изменениями. Подумайте над преимуществами и ограничениями каждой из моделей.

Задание по теме 3

Приведите возможные причины сопротивления изменениям. Примените модель «силового поля» Курта Левина в отношении какого-либо плана изменений в вашей учебной (профессиональной) деятельности.

Задание по теме 4

Перечислите условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации. Раскройте особенности мониторинга и контроля процесса изменений.

Задание по теме 5
Обоснуйте роль мотивации в процессе организационных перемен. Приведите этапы коучинга организационных изменений.

Задание по теме 6
Перечислите виды сопротивления изменениям и методы их преодоления. Обоснуйте достоинства и недостатки различных методов на примере конкретной ситуации.

Задание по теме 7
Раскройте сущность концепции «обучающейся организации». Подумайте об универсальности применения данной концепции.

Задание по теме 8
Приведите психологические особенности поведения человека в условиях изменений. Дайте характеристику особенностям лидерского поведения в условиях изменений.

Задание по теме 9
Раскройте сущность концепции «Шесть сигм» как инструмента управления изменениями. Обоснуйте возможности бенчмаркинга как инструмента в процессе изменений.

Задание по теме 10
Перечислите основные этапы развития команды стратегических изменений и принципы создания команд для стратегических изменений. Проанализируйте факторы эффективности работы команды.

Фонд оценочных материалов (ФОМ) для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО	Наличие в электронной библиотеке ВлГУ
Основная литература			
1. Резник С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации - М.: НИЦ Инфра-М.	2017		http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=542542
2. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М.	2017		http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=258500
3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. О.К. Миневой. - М.: Инфра-М.	2019		http://znanium.com/catalog/product/1003546
Дополнительная литература			
1. Жизненный путь и цикл развития организации: Практическое пособие /	2017		http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=505044

М.М.Панов - М.: НИЦ Инфра-М.			
2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. О.К. Миневой. - М.: Инфра-М.	2019		http://znanium.com/catalog/product/1003546
3. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. В.С.Гродского и Н.В. Солововой. - М.: РИОР.	2018		http://znanium.com/catalog/product/951436
4. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / А.Т.Зуб. - М.: ИД ФОРУМ.	2019		https://znanium.com/catalog/document?id=367315

7.2. Периодические издания

1. «Российский экономический журнал»
2. «Проблемы современной экономики»
3. «Вопросы экономики»

7.3. Интернет-ресурсы

1. <http://hrliga.com> («HR-Лига»)
2. <http://www.hr-director.ru> (Журнал «Директор по персоналу»)
3. <http://www.hr-portal.ru> (HR-Сообщество и Публикации)
4. <http://www.hr-journal.ru> («HR-Journal»)
5. <http://id.atiso.ru/journal> (Журнал «Труд и социальные отношения»)

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий практического типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Практические работы проводятся в аудиториях, оснащенных мульти-медиа оборудованием, компьютерном классе с доступом в интернет.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения:

- операционная система семейства Microsoft Windows;
- пакет офисных программ Microsoft Office;
- Консультант Плюс.

Рабочую программу составил к.э.н., доц. каф. МНиМР Левизов А.С. Левизов А.С.
(ФИО, должность, подпись)

Рецензент
(представитель работодателя) ООО "Специализированный сервис" директор И.В. Рахав
(место работы, должность, ФИО, подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры МНиМР
Протокол № 18 от 30.06.2021 года
Заведующий кафедрой МНиМР д.э.н. Ползунова Н.Н. Ползунова Н.Н.
(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании учебно-методической комиссии направления 38.04.02
Протокол № 10 от 01.07.2021 года
Председатель комиссии Ползунова Н.Н.
(ФИО, должность, подпись)