

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)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по образовательной деятельности

А.А.Панфилов

« 31 » 08 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки: 38.04.03 «Управление персоналом»

Профиль/программа подготовки: «Управление персоналом организации»

Уровень высшего образования: Магистратура

Форма обучения: Заочная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия	Лаборат. работы, час.	СРС, час	Форма промежуточной аттестации (экзамен/зачет/зачет с оценкой)
3	3/108	8	10	-	63	Экзамен (27)
Итого	3/108	8	10	-	63	Экзамен (27)

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины – получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления изменениями в поведении людей в организации, которые смогут использовать в своей будущей работе.

Задачи:

- формировать знания о различных подходах к управлению изменениями в организации;
- овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения;
- овладеть принципами и методами изменения организации;
- изучить источники, а также способы формирования, развития и изменения организационной культуры;
- приобрести практические навыки по управлению изменениями мотивации персонала;
- получить необходимые знания для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в организации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управление изменениями» относится к обязательной части.

Пререквизиты дисциплины: основы управления персоналом, экономика организации, менеджмент.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП

Код формируемых компетенций	Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)
ПК-5	частичный	<u>Знать:</u> основные технологии внедрения организационных изменений <u>Уметь:</u> на практике применять технологии внедрения организационных изменений с целью обучения и развития персонала <u>Владеть:</u> навыками анализа и мониторинга факторов сопротивления персонала организационным изменениям
ПК-10	частичный	<u>Знать:</u> стадии жизненного цикла организации в контексте организационных изменений <u>Уметь:</u> применять технологии мотивационного воздействия в процессе изменения корпоративных кадровых стандартов <u>Владеть:</u> навыками коммуникации и командообразования в процессе внедрения организационных изменений

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов.

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС		
1	Методологические аспекты исследования и проектирования изменений	3	20	1	1		7	1/50	
2	Методические аспекты управления изменениями	3	20	1	1		6	1/50	
3	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах	3	20	1	1		6	1/50	рейтинг–контроль 1
4	Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации	3	20	1	1		6	1/50	
5	Мотивация в управлении изменениями	3	20	1	1		6	1/50	
6	Управление групповым поведением в процессе изменений	3	20	1	1		6	1/50	рейтинг–контроль 2
7	Власть и стили руководства в управлении изменениями	3	20	1	1		6	1/50	
8	Коммуникации в управлении изменениями	3	20	1	1		6	1/50	
9	Модели выбора стратегий развития организации	3	20		1		7	1/100	
10	Формирование команды для стратегических изменений	3	20		1		7		рейтинг–контроль 3
Всего за 3 семестр:				8	10		63	9 / 50	экзамен (27)
Наличие в дисциплине КП/КР		-							
Итого по дисциплине				8	10		63	9 / 50	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.

### **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. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В преподавании дисциплины «Управление изменениями» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

- *Интерактивная лекция (тема № 2);*
- *Групповая дискуссия (тема № 1, 2, 4);*
- *Ролевые игры (тема № 3);*
- *Case-study (тема № 1).*

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

### **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

## Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины (экзамен)

### Контрольные вопросы к экзамену

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.

## Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов предусматривает изучение и конспектирование научной и учебной основной и дополнительной литературы в соответствии с кругом вопросов, планируемых программой к освоению. Обширный материал для самостоятельной работы содержат также периодические издания и сетевые ресурсы (перечень приведен в следующем разделе рабочей программы). По ее результатам студентам предлагается написать реферативные работы по следующей тематике:

### Темы для самостоятельных работ

1. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
2. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
3. Кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.
4. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
5. «Измерения» управленческой деятельности.
6. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
7. Планирование организационных изменений.
8. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
9. Технологии организационных изменений.
10. Реструктуризация организационной структуры управления.

### Темы контрольных работ

1. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.
2. Модели организационного развития.
3. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
5. Влияние корпоративной культуры на формирование организационной структуры.
6. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
7. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
8. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. 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.	2016		<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=542542">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=542542</a>
2. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М.	2016		<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=258500">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=258500</a>
3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. О.К. Миневой. - М.: Инфра-М.	2019		<a href="http://znanium.com/catalog/product/1003546">http://znanium.com/catalog/product/1003546</a>
Дополнительная литература			
1. Жизненный путь и цикл развития организации:	2016		<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=505044">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=505044</a>



Рабочую программу составил: к.э.н., доц. Левизов А.С.

Рецензент: Директор ООО «Амест» Щелконогов Д.В.



(подпись)

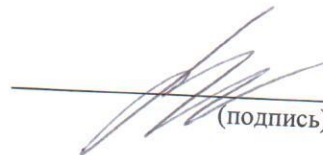


(подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Протокол № 1 от 21.08.2012 года

Заведующий кафедрой: д.э.н., доц. Ползунова Н.Н.



(подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии  
направления 38.04.03 «Управление персоналом»

Протокол № 1 от 21.08.2012 года

Председатель комиссии: д.э.н., доц. Ползунова Н.Н.



(подпись)

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа одобрена на 2021/2022 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 30.08.21 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

 Владимир А. И.

Рабочая программа одобрена на 2022/2023 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 29.08.22 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

 Владимир А. И.

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_