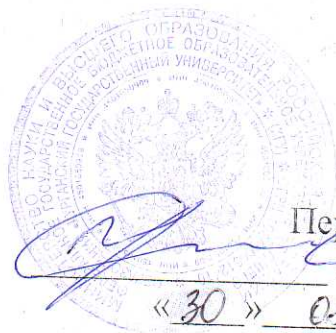


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»
(КГУ)
Институт экономики и права
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»



УТВЕРЖДАЮ:
Первый проректор
/ С.Н. Щербич /
« 30 » 08 20 19 г.

Рабочая программа учебной дисциплины
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
образовательной программы высшего образования –
программы бакалавриата
38.03.02 – Менеджмент
Направленность «Менеджмент организации»

Форма обучения: заочная

Курган 2019

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями» составлена в соответствии с учебными планами по программе бакалавриата «Менеджмент» (Менеджмент организации), утвержденными:

- для заочной формы обучения «29» августа 2019 года.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг» «30» августа 2019 года, протокол № 1.

Рабочую программу составил
доцент, к.э.н.



З.Н. ВАРЛАМОВА

Согласовано:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и маркетинг»,
доцент, к.э.н.



З.Н. ВАРЛАМОВА

Специалист
по учебно-методической работе
Учебно-методического отдела



Г.В. КАЗАНКОВА

Начальник Управления
образовательной деятельности



С.Н. СИНИЦЫН

1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Всего: 3 зачетные единицы трудоемкости (108 академических часов)

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	На всю дисциплину	Семестр
		7
Аудиторные занятия (контактная работа с преподавателем), всего часов	8	8
в том числе:		
Лекции	2	2
Практические занятия	6	6
Аудиторные занятия в интерактивной форме, час		
Самостоятельная работа (всего часов), в том числе:	100	100
Контрольная работа	18	18
Подготовка к экзамену	27	27
Другие виды самостоятельной работы (самостоятельное изучение тем (разделов) дисциплины)	55	55
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Зачет
Общая трудоемкость дисциплины и трудоемкость по семестрам, часов	108	108

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление изменениями» относится к базовой части дисциплин учебного плана Блока 1.

В методическом плане дисциплина опирается на знания, умения и компетенции, сформированные при изучении следующих учебных дисциплин: «Экономическая теория», «Институциональная экономика», «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Системный анализ в управлении».

Студент должен обладать следующим набором компетенций, которые позволят усвоить теоретический материал учебной дисциплины и реализовать практические задачи:

- знать основные понятия, категории и инструменты прикладных экономических и управленческих дисциплин;
- уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- владеть инструментами прикладных экономических и управленческих дисциплин.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Целью изучения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков, системных представлений об управлении организационными изменениями, необходимых для осуществления профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины заключаются:

- 1) в изучении базовых теоретических подходов и моделей управления организационными изменениями;
- 2) в изучении основных типов организационных изменений, технологий и инструментов их осуществления;
- 3) выработке у обучающихся навыков применения теории управления организационными изменениями в практической деятельности.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способность 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 (ОПК-3);
- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);
- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных из-

менений (ПК-6);

- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13).

Студент, изучивший данную дисциплину, должен

знать:

- закономерности развития и функционирования организации (для ПК-3, ПК-6);
- основные бизнес-процессы в организации (для ПК-13);
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы управления конфликтами (для ПК-2);
- основные теории и подходы осуществлению организационных изменений (для ПК-6);
- причины и формы сопротивления организационным изменениям (для ПК-6);
- роль организационной культуры в проведении и поддержке изменений (для ПК-2, ПК-6);

уметь:

- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность (для ПК-6);

владеть:

- готовностью участвовать в реализации программ организационных изменений (для ПК-6);
- способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (для ПК-2, ПК-6);
- методами и инструментами проведения организационных изменений (для ПК-6).

Знания, умения и навыки, полученные при освоении дисциплины «Управление изменениями» являются необходимыми для прохождения производственной и преддипломной практики, выполнения выпускной квалификационной работы.

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Учебно-тематический план

Рубеж	Номер раздела, темы	Наименование раздела, темы дисциплины	Количество часов контактной работы с преподавателем	
			Заочная форма обучения	
			Лекции	Практические занятия
Рубеж 1	Р 1	Закономерности организационного развития	1	1
	Р 2	Теоретические основы организационных изменений	1	1
	Р 3	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления	-	1
	Р 4	Основные стратегии организационных изменений	-	1
Рубеж 2	Р 5	Реструктуризация управления организацией	-	1
	Р 6	Организационная культура как объект стратегических изменений	-	-
	Р 7	Реинжиниринг бизнес-процессов	-	-
	Р 8	Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	-	-
	Р 9	Инструменты управления организационными изменениями	-	1
			ИТОГО:	2

4.2. Содержание лекционных занятий

Тема 1. Закономерности организационного развития

Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений. Понятие роста, развития, совершенствования, реорганизации. Компоненты процесса организационных изменений. Организационное развитие.

Модели жизненного цикла организаций. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

Модель организационного развития И. Адизеса. Характер изменений по фазам жизненного цикла. Болезни роста и организационные патологии.

Тема 2. Теоретические основы организационных изменений

Теория Е и теория О организационных изменений. Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений.

Модель организационных изменений К. Левина. Побуждающие и ограничивающие силы. «Размораживание», «движение», «заморозка».

Модели принятия решений в управлении изменениями. Модель «переходного периода» (прорыва). Модель постепенного наращивания. Модель «EASIER». Модель инкрементального процесса принятия решений. Модель «мусорного ящика».

Тема 3. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления

Понятие сопротивления организационным изменениям. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, манипуляции и кооптации, переговоры и соглашения, явное и неявное принуждение.

Тема 4. Основные стратегии (политики) организационных изменений

Понятие стратегии организационных изменений. Основные стратегии (политики) организационных изменений: директивная, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая, политика проб и ошибок. Сущность, назначение, способы реализации.

Тема 5. Реструктуризация управления организацией

Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур. Организационный анализ компании. Моделирование и изменение организационной структуры управления. Методы анализа в проектах реструктуризации управления. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией.

Тема 6. Организационная культура как объект стратегических изменений

Понятие организационной культуры. Уровни организационной культуры по Э. Шейну. Диагностика организационной культуры. Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Типы организационной культуры. Роль организационной культуры в управлении изменениями.

Тема 7. Реинжиниринг бизнес-процессов

Реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений ее деятельности. Реинжиниринг и инновационный подход к организации бизнес-процессов. Факторы для успешной и неудачной реализации инжиниринга бизнес-процессов. Последовательность реализации проекта реинжиниринга. Принципы реинжиниринга. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.

Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений

Необходимость организационного обучения. Понятие «обучающаяся организация». Признаки обучающихся организаций. Самообучающаяся организация. Структуры самообучающихся организаций. Уровни обучения. Программы обучения. Подходы и технологии обучения персонала. Развивающий подход к обучению. Индивидуальное и организационное обучение. Теория создания организационного знания. Содержание знания и спираль создания знания. Признаки обучающейся организации П. Сенге. Теория создания организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи.

Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями

Понятие бенчмаркинга. Этапы реализации бенчмаркингового проекта. Типы партнеров по бенчмаркингу.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard (BSC)) как инструмент управления организационными изменениями.

4.3. Практические занятия

Номер раздела, темы дисциплины	Наименование раздела, темы дисциплины	Наименование и содержание практического занятия	Заочная форма обучения
			Норматив времени, час.
Р 1	Закономерности организационного развития	Анализ моделей жизненного цикла организаций. «Определение стадии жизненного цикла организации по рыночным переменным»	1
Р 2	Теоретические основы организационных изменений	Анализ бизнес-ситуаций: «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината», «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»	1
Р 3	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления	Анализ бизнес-ситуации «Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям». Выполнение практикующего упражнения «Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям»	1
Р 4	Основные стратегии (политики) организационных изменений	Выполнение практикующего упражнения «Типология процессов изменений», «Стратегии (политики) организационных изменений»	1
Р 5	Реструктуризация управления организацией	Анализ бизнес-ситуации «Изменение организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»	1
Р 9	Инструменты управления организационными изменениями	Анализ бизнес-ситуации: «Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии сбалансированной системы показателей».	1
ИТОГО:			6

4.4 Контрольная работа (для заочной формы обучения)

Контрольная работа состоит из двух заданий.

Задание 1 представлено в 25 вариантах и содержит по два теоретических вопроса.

Задание 2 носит творческий характер и заключается в изучении и анализе по предложенной в методических указаниях методике опыта осуществления измене-

ний на примере одной из устойчиво функционирующих организаций на мировом или национальном рынке.

Варианты задания 1 представлены в методических указаниях к выполнению контрольной работы.

Объем контрольной работы – 18-20 страниц машинописного текста.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

При прослушивании лекций рекомендуется в конспекте отмечать все важные моменты, на которых заостряет внимание преподаватель, в частности те, которые направлены на качественное выполнение соответствующих практических занятий.

Залогом качественного выполнения практических занятий является самостоятельная подготовка к ним накануне путем повторения материалов лекций. Рекомендуется подготовить вопросы по неясным моментам и обсудить их с преподавателем в начале практического занятия.

Преподавателем запланировано применение на практических занятиях технологий коллективного взаимодействия, разбора конкретных ситуаций. Поэтому приветствуется групповой метод выполнения практических занятий, а также взаимооценка и обсуждение результатов их выполнения.

Выполнение самостоятельной работы подразумевает самостоятельное изучение разделов дисциплины, подготовку к практическим занятиям, выполнение контрольной работы, подготовку к экзамену.

Рекомендуемая трудоемкость самостоятельной работы представлена в таблице:

Рекомендуемый режим самостоятельной работы

Наименование вида самостоятельной работы	Рекомендуемая трудоемкость, акад. час.
	Заочная форма обучения
Самостоятельное изучение тем дисциплины:	52
Закономерности организационного развития	8
Теоретические основы организационных изменений	8
Сопrotивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления	6
Основные стратегии организационных изменений	4
Реструктуризация управления организацией	6
Организационная культура как объект стратегических изменений	6
Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	6
Инструменты управления организационными изменениями	8
Подготовка к практическим занятиям (по 1 часу на каждое занятие)	3
Выполнение контрольной работы	18
Подготовка к экзамену	27
Всего:	100

Приветствуется выполнение разделов самостоятельной работы в компьютерных классах института экономики и права.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Перечень оценочных средств

1. Контрольная работа.
2. Банк заданий к экзамену.

6.2. Процедура оценивания результатов освоения дисциплины

Экзамен проводится по тестам. Варианты тестовых заданий для текущего контроля состоят из 30 вопросов. На контрольное тестирование при текущем контроле студенту отводится 60 минут. Каждый вопрос оценивается в 1 балл.

Результаты текущего контроля успеваемости и экзамена заносятся преподавателем в экзаменационную ведомость, которая сдается в орготдел института в день экзамена, а также проставляются в зачетную книжку студента.

6.3. Примеры оценочных средств

Примерный перечень тестовых заданий к экзамену

1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
 - а) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
 - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
 - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
2. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:
 - а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
 - б) на стадии «расцвет»;
 - в) на стадии «аристократизм»;
 - г) на стадии «давай-давай» (быстрый рост, детство)?
3. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
 - а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
 - б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
 - в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
 - г) зстой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
4. Теория *E* исходит из:
 - а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
 - б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
 - в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;

г) правильного ответа нет.

5. Для решения неординарных задач в условиях высокого уровня неопределенности следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок;
- д) нормативную политику.

6. Модель управления организационными изменениями «EASIER» включает следующие элементы:

- а) создание видения, активизация, поддержка, реализация, ресурсное обеспечение, признание;
- б) создание видения, активизация, поддержка, внедрение, обеспечение; одобрение, признание;
- в) создание видения, активизация, поддержка, реализация, ресурсное обеспечение; одобрение, признание.

7. Если менеджер не имеет четкого представления о желаемом будущем организации, он использует следующую модель управления изменениями:

- а) модель постепенного наращивания;
- б) модель переходного периода;
- в) модель «EASIER»;
- г) политику, ориентированную на действия (политику проб и ошибок).

8. Основными преимуществами использования модели постепенного наращивания являются:

- а) возможность избежать ошибок за счет поэтапности проведения изменений;
- б) возможность использовать внешних консультантов;
- в) возможность преодолеть противостояние и снизить сопротивление сотрудников;
- г) снижение рисков.

9. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:

- А. Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
- Б. В большинстве случаев дорогостоящий метод.
- В. Используется при необходимости адаптации сотрудников.
- Д. Ответы: "А", "Б»

10. В условиях быстрых изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления.

6.4 Фонд оценочных средств

Полный банк заданий для текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, показатели, критерии, шкалы оценивания компетенций, методические материалы, определяющие процедуры оценивания образовательных результатов, приведены в учебно-методическом комплексе дисциплины.

7. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

7.1. Основная учебная литература

1. Управление изменениями: [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2018. - 336 с. - Доступ из ЭБС «znanium.com».
2. Кожевина О.В. Управление изменениями: [Электронный ресурс]: уч. пос. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 286 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».

7.2. Дополнительная учебная литература

1. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 379 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».
2. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Варламова З.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Министерство образования и науки Российской Федерации, Курганский государственный университет, Кафедра "Менеджмент"; [сост.: З.Н. Варламова]. - Электрон. текстовые дан. (тип файла: pdf ; размер: 883 Kb). - Курган: Издательство Курганского государственного университета, 2016. - 50 с. – Доступ из ЭБС КГУ.
2. Варламова З.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения направления 080200.62 / Министерство образования и науки Российской Федерации, Курганский государственный университет, Кафедра "Менеджмент"; [сост.: З.Н. Варламова]. - Электрон. текстовые дан. (тип файла: pdf ; размер: 248 Kb). - Курган: Издательство Курганского государственного университета, 2014. - 9 с. – Доступ из ЭБС КГУ.
3. Варламова З.Н. Управление изменениями. Методические указания к выполнению самостоятельной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент». Курган. 2016 (на правах рукописи).

9. РЕСУРСЫ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Интернет-ресурсы	Краткое описание
http://www.dis.ru/market	Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»
http://dis.ru/manag	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

	жом»
http:// www. uptp.ru	Журнал «Проблемы теории и практики управления»
http://www.aup.ru	AUP.Ru – Административно-Управленческий Портал

10. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

При чтении лекций используются слайдовые презентации.

Минимальные требования к операционной системе и программному обеспечению компьютера, используемого при показе слайдовых презентаций: Windows XP, Foxit Reader Pro версия 1.3.

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Мультимедийное оборудование (переносной персональный компьютер, мультимедийный проектор, мультимедийный экран).

Аннотация к рабочей программе дисциплины
«Управление изменениями»

образовательной программы высшего образования –
программы бакалавриата

38.03.02. - Менеджмент

Направленность: «Менеджмент организации»

Трудоемкость дисциплины: 3 ЗЕ (108 академических часов).

Семестр: 7 (заочная форма обучения).

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Содержание дисциплины

Закономерности организационного развития. Теоретические основы организационных изменений. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Реструктуризация управления организацией. Организационная культура как объект стратегических изменений. Реинжиниринг бизнес-процессов. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений. Инструменты управления организационными изменениями.