

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

Рабочая программа по дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования программы бакалавриата по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
Менеджмент организации

Квалификация:
Бакалавр


Форма обучения
Очная/заочная

Согласовано
Руководитель ОПОП
«Менеджмент организации»

 Соломонова В.Н.

Утверждаю
Председатель УМС  И.И. Палкин

Рекомендована решением
Учебно-методического совета
19 июня 2018 г., протокол № 4

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры
инновационных технологий управления в госу-
дарственной сфере и бизнесе
7 февраля 2018 г., протокол № 8
Зав. кафедрой  Фирова И.П.

Автор-разработчик:
 Каткова Т.В.

Санкт-Петербург 2018

1. Цели освоения дисциплины

Цель дисциплины — подготовка бакалавров менеджмента, формирование у студентов системных экономических знаний, навыков владения методами научного решения проблемных вопросов управления изменениями, умений и навыков, достаточных для будущей профессиональной деятельности.

Основные задачи дисциплины:

- изучение основных понятий, категорий, раскрывающих суть изменений, теории и практики управления процессами изменений, проблем восприимчивости организаций к внедрению изменений;
- формирование умений выделять проблемы управления процессами изменений;
- овладение приемами анализа причин сопротивления персонала изменениям;
- приобретение практических навыков использования методик отбора и оценки проектов изменений.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление изменениями» для направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент относится к дисциплинам вариативной части программы бакалавриата профиля «Менеджмент организации».

Для освоения данной дисциплины, обучающиеся должны освоить разделы дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Бизнес-планирование», «Маркетинг». Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента, необходимым для изучения дисциплины «Управление изменениями» представлены в рамках предшествующих дисциплин. Так, обучающийся должен знать основные этапы развития менеджмента как науки и профессии, роли, функции и задачи менеджера в современной организации, уметь ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, владеть методами реализации основных управленческих функций.

Параллельно с дисциплиной «Управление изменениями» изучаются: «Антикризисное управление», «Управление проектами», «Управление качеством». Дисциплина «Управление изменениями» является базовой для написания выпускной квалификационной работы

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Компетенция
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: цели, задачи дисциплины, основные понятия, свойства изменений; общенаучный и методический уровни проектирования изменений; отечественный и зарубежный опыт в области управления и рациональной организации процессов изменений.

Уметь: выявлять проблемы управленческого и экономического характера при анализе конкретных хозяйственных ситуаций, предлагать способы их решения по избранным критериям, и оценивать ожидаемые результаты; участвовать в управлении проектом; систематизировать и обобщать информацию о полученных результатах; использовать информационные технологии для решения инновационных задач в организации; разрабатывать программы изменений, внедрения технологических и продуктовых инноваций и составлять план мероприятий по реализации этих программ.

Владеть: специальной управленческой и экономической терминологией и лексикой дисциплины; навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии; навыками управле-

ния проектом изменений; навыками разработки программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, а также программы организационных изменений.

Основные признаки проявленности формируемых компетенций в результате освоения дисциплины «Управление изменениями» сведены в таблицах 1, 2.

Таблица 1 – Результаты обучения

Код компетенции	Результаты обучения
ПК-6	<p>Знать теоретические основы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p> <p>Уметь выявлять и анализировать факторы и особенности в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p> <p>Владеть навыками разработки и управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>
ОК-3	<p>Знать: общенаучный и методический уровни проектирования изменений;</p> <p>Уметь: выявлять проблемы управленческого и экономического характера при анализе конкретных хозяйственных ситуаций, предлагать способы их решения по избранным критериям, и оценивать ожидаемые результаты;</p> <p>Владеть: навыками управления проектом изменений</p>

Таблица 2 - Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

Уровень освоения компетенции	Результат обучения	Результат обучения
	ОК-3- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
минимальный	Знает: особенности проектирования изменений; Умеет: выявлять проблемы при анализе конкретных хозяйственных ситуаций, Владеет: навыками управления проектом	Знать теоретические основы управления проектами, внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений Уметь распознавать факторы и особенности управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений Владеть навыками участия в разработке и управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
базовый	Знает: общенаучный уровень проектирования изменений; Умеет: выявлять проблемы управленческого и экономического характера при анализе конкретных хозяйственных ситуаций, Владеет: навыками управления проектом изменений	Знать теоретические основы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений Уметь выявлять и анализировать факторы и особенности в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений, инициировать и разрабатывать проекты Владеть навыками разработки и управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или про-

		граммой организационных изменений
продвинутый	<p>Знает: общенаучный и методический уровни проектирования изменений;</p> <p>Умеет: выявлять проблемы управленческого и экономического характера при анализе конкретных хозяйственных ситуаций, предлагать способы их решения по избранным критериям, и оценивать ожидаемые результаты;</p> <p>Владеет: навыками управления проектом изменений</p>	<p>Знать теоретические основы, способы и методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p> <p>Уметь выявлять, анализировать и систематизировать факторы, разрабатывать систему управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p> <p>Владеть навыками: разработки и управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений, оценки эффективности полученных результатов</p>

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет для 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 гг. набора 6 зачетных единицы, 216 часов.

Общая трудоемкость дисциплины составляет для 2019 г. набора 3 зачетных единицы, 108 час.

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах)
2014 г. набора

Объём дисциплины	Всего часов	
	Заочная форма обучения	
Общая трудоёмкость дисциплины	216	
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:	8	
в том числе:		
лекции	4	
практические занятия	4	
Самостоятельная работа (СРС) – всего:	208	
Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)	экзамен	

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах)
2015 г. набора

Объём дисциплины	Всего часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Общая трудоёмкость дисциплины	216	216
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:	50	8
в том числе:		
лекции	20	4
практические занятия	30	4
Самостоятельная работа (СРС) – всего:	166	208
Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)	экзамен	экзамен

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах)
2016 г. набора

Объём дисциплины	Всего часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Общая трудоёмкость дисциплины	216	216
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:	50	12
в том числе:		
лекции	20	8
практические занятия	30	4
Самостоятельная работа (СРС) – всего:	166	204
Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)	экзамен	экзамен

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах)
2017 г. набора

Объём дисциплины	Всего часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Общая трудоёмкость дисциплины	216	216
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:	50	20
в том числе:		
лекции	20	10
практические занятия	30	10
Самостоятельная работа (СРС) – всего:	166	196
Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)	экзамен	экзамен

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах)
2018 г. набора

Объем дисциплины	Всего часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Общая трудоёмкость дисциплины	216	216
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:	50	20
в том числе:		
лекции	20	10
практические занятия	30	10
Самостоятельная работа (СРС) – всего:	166	196
Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)	экзамен	экзамен

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах)
2019 г. набора

Объем дисциплины	Всего часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Общая трудоёмкость дисциплины	108	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:	42	12
в том числе:		
лекции	14	4
практические занятия	28	8
Самостоятельная работа (СРС) – всего:	66	96
Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)	экзамен	экзамен

4.1. Структура дисциплины

**Очная форма обучения
2015, 2016 гг. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение.		2	4	8	Тесты	2	ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений		2	6	30	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
3	Методические аспекты управления изменениями		4	4	30	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		4	6	30	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
5	Сопrotивление изменениям и методы их устранения		4	4	38	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обучающихся организаций		4	6	38	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
	ИТОГО	8	20	30	166	экзамен	12	

Очная форма обучения 2017, 2018 гг. набора

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение.		2	4	8	Тесты	2	ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и		2	6	30	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6

	проектирования изменений							
3	Методические аспекты управления изменениями		4	4	30	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		4	6	30	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
5	Сопrotивление изменениям и методы их устранения		4	4	38	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обучающихся организаций		4	6	38	Тесты, задания, доклады	4	ОК-3, ПК-6
	ИТОГО	8	20	30	166	экзамен	14	

**Очная форма обучения
2019 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение.		2	4	8	Тесты	2	ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений		2	6	10	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
3	Методические аспекты управления изменениями		2	4	10	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		2	6	12	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
5	Сопrotивление изменениям и методы их устранения		2	4	12	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обу-		4	4	12	Тесты,	4	ОК-3, ПК-6

	чающих организаций					задания, доклады		
	ИТОГО	8	14	28	66	экзамен	14	

**Заочная форма обучения
2014 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение.				34	Тесты		ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений			2	36	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
3	Методические аспекты управления изменениями		2		34	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		2		36	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
5	Соппротивление изменениям и методы их устранения			2	36	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обучающихся организаций				32	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
	ИТОГО	8	4	4	208	экзамен	2	

**Заочная форма обучения
2015 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение.				34	Тесты		ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений			2	36	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
3	Методические аспекты управления изменениями		2		34	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		2		36	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
5	Сопrotивление изменениям и методы их устранения			2	36	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обучающихся организаций				32	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
	ИТОГО	8	4	4	208	экзамен	2	

**Заочная форма обучения
2016 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			

1	Введение.				34	Тесты		ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений		2	2	36	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
3	Методические аспекты управления изменениями		2		34	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		2		36	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
5	Сопrotивление изменениям и методы их устранения		2	2	32	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обучающихся организаций				32	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
	ИТОГО	8	8	4	204	экзамен		

**Заочная форма обучения
2017, 2018 гг. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение.				32	Тесты		ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений		2	2	32	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
3	Методические аспекты управления изменениями		2	2	32	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		2	2	32	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
5	Сопrotивление из-		2	2	32	Тесты,	2	

	менениям и методы их устранения					задания, доклады		ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обучающихся организаций		2	2	36	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
	ИТОГО	8	10	10	196	экзамен	4	

**Заочная форма обучения
2019 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение.				16	Тесты		ОК-3, ПК-6
2	Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений			2	16	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
3	Методические аспекты управления изменениями		2	2	16	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
4	Управление проектами изменений		2		16	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
5	Соппротивление изменениям и методы их устранения			2	16	Тесты, задания, доклады	2	ОК-3, ПК-6
6	Менеджмент обучающихся организаций			2	16	Тесты, задания, доклады		ОК-3, ПК-6
	ИТОГО	8	4	8	96	экзамен	4	

4.2. Содержание дисциплины (разделы, темы):

1. Введение

Цели и задачи дисциплины. Требования по подготовке специалистов в области управления изменениями. Структура дисциплины и логическая связь между основными разделами. Требования по усвоению учебного материала.

Итоговый контроль по проверке полученных знаний.

2. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений

Виды изменений и их причины. Классификационные признаки: целенаправленность изменений, направленность сил, побуждающих к изменению, характер побуждения, преследуемые цели, способы осуществления изменений, глубина изменений, значимость изменения. Частно научный уровень методологии исследования изменений. Модели планируемых изменений: модель контекста и процесса Э. Петтигрю, модель изменений К. Левина, модель «исследования - действия», модель планирования изменений, модель изменений Т. Каммигса и К. Уорли. Методический уровень методологии исследования и проектирования изменений: процесс изменений, субъект изменений, объекты изменений, объекты развития, стратегии изменений.

3. Методические аспекты управления изменениями

Политика управления изменениями: «ОТ – ЧЕРЕЗ - К». Модели управления изменениями. Управление проектами – сочетание людей, систем и методов. Модель участия: образование и консультирование, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашение, манипулирование и сотрудничество, открытое и скрытое принуждение. Политическая модель: влияние на заинтересованные группы. Внутренний и внешний контекст изменений. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями: управление по целям; управление по результатам; управление на базе потребностей и интересов; управление путем постоянных проверок и указаний; управление на базе активизации деятельности персонала; управление на базе «искусственного интеллекта». Модели выбора стратегий развития организации: стратегическое планирование, развитие культуры организации, трансформация, организационное проектирование, реструктуризация, реинжиниринг, бенчмаркинг и др.

4. Управление проектами изменений

Соответствие проекта целям организации. Планирование организационных изменений: анализ ситуации, проектирование новшества, подготовка проекта решения, принятие решения. Реализации плана изменений. Создание системы управления, включающей субъекта и объекта управления, обеспечивающей выполнение всех управленческих функций, применение всего комплекса управленческих методов, использование различных управленческих стилей. Мотивация в управлении изменениями: положительное подкрепление, стимулирование содержанием работы, использование морального стимулирования, усиление стимулирующей значимости передового опыта и пр. Контроль достижения целей изменений: подвести итоги, измерить полученные результаты; сопоставить полученные итоги с планируемыми результатами деятельности; проанализировать ход выполнения программы изменений, причины отклонений; оценить модификацию самой организации вследствие осуществленных изменений.

5. Сопротивление изменениям и методы их устранения

Причины сопротивления изменениям: эгоистический интерес, неправильное понимание целей и стратегии изменений, различная оценка последствий осуществления стратегии, низкая терпимость к изменениям и пр. Набор стереотипов сопротивления изменениям. Негативное восприятие. Психологические барьеры: определение и параметры. Пассивные, активные и крайние формы проявления психологических барьеров. Формирование готовности персонала к изменениям. Меры формирования позитивного отношения к изменениям. Пути преодоления сопротивления изменениям. Методы формирования психологической готовности к изменениям: диагностические, развивающие и тонизирующие.

6. Менеджмент обучающихся организаций

Управление изменениями организационных структур. Формы предприятий и их действий. Организационное обучение: результаты и измерения. Связь между интенсивностью программ обучения, новыми способностями и умениями, и результатами. Вовлечение работников в процесс

модернизации. Семь шагов к обновлению. Ментальность и изменения. Личная позиция и отношения к изменениям. Компетенции как приращение опыта. Устойчивость преобразований.

4.3. Практические занятия, их содержание

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Форма проведения	Формируемые компетенции
1	1	Основные законы организации. Обеспечение управляемости организации	творческое задание, обсуждение и разрешение проблемы,	ОК-3, ПК-6
2	2	Алгоритм проектирования и внедрения новой системы управления	обсуждение и разрешение проблем, творческое задания	ОК-3, ПК-6
3	3	Стратегии проведения организационных изменений	обсуждение и разрешение проблем,	ОК-3, ПК-6
4	4	Управление изменениями и реинжиниринг бизнес-процессов	обсуждение и разрешение проблем, творческое задания,	ОК-3, ПК-6
5	5	Методы достижения положительной реакции на изменения и снижения негативной реакции на изменения.	обсуждение и разрешение проблем	ОК-3, ПК-6

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов и оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

5.1. Текущий контроль

а) Образцы тестовых и контрольных заданий текущего контроля

Тесты для оценки текущей успеваемости студентов представлены в систе-

ме тестирования moodle и разбиты по темам дисциплины. Задания в тесте оцениваются разным числом баллов. Правильный ответ 1 балл, неправильный 0 баллов. Максимальное количество баллов в соответствии с количеством вопросов в тесте переводится в процент выполнения. Студенту необходимо набрать не менее 80%.

Пример тестовых заданий. Укажите один или несколько правильных ответов в каждом задании:

1) Цель изменений –

а) устранить недостатки во внутренней среде организации

б) изменить выпускаемые продукты и структуру

в) сократить персонал

г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

2) Знание моделей процесса организационных изменений...

а) имеет практическое и теоретическое значение

б) не имеет смысла при планировании изменений

в) представляет интерес для ученых

г) представляет интерес для студентов

3) Диагностика - это

а) анализ финансового состояния

б) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации

в) анализ кадрового состава

г) анализ производственной деятельности

4) Агент изменений - это

а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений

б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений

в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений

г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

5) Сопротивление изменениям – ...

а) результат плохого менеджмента

б) свойственно консерваторам и колеблющимся

в) всегда сопутствует любым изменениям

г) вызывается субъективными причинами д) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

Контрольные задания по дисциплине «Управление изменениями», выполненные студентом сдаются на кафедру преподавателю для проверки. По результатам ответов студента на вопросы преподаватель оценивает работу.

Задание 1

Выполнить нижеследующее задание, в качестве результата подготовить презентацию.

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

- Кратко дайте портрет данной организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)

На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?

- Какова стратегия развития данной организации?
- О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?
- Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Работа должна сопровождаться ссылками на интернет страницы.

Задание 2

1. Сформулируйте характеристики основных стратегий проведения организационных изменений
2. Проанализируйте стратегическое положение выбранной фирмы
3. Проведите анализ конкурентного положения и анализ конкурентов фирмы
4. Выявите слабые стороны и слабые факторы конкуренции фирмы
5. Сформулируйте основную стратегию проведения организационных изменений для повышения конкурентоспособности данной фирмы

Задание 3

1. Сформулируйте понятие, уровни, виды, формы проявления, причины возникновения сопротивления изменениям в организации
2. Определите содержание и отличие логического, психологического, социологического сопротивления изменениям
3. Для выбранной организации определите методы преодоления сопротивления изменениям, которые можно применить для внедрения изменений на данном этапе
4. Дайте оценку силы влияния на сопротивление изменениям в данной организации

5. Разработайте механизм преодоления сопротивления изменениям для данной организации

Задание 4

1. Сравните модели организационных изменений: К.Левина, Л.Грейнера, Дж.Коттера
2. Сформулируйте практическое значение применения данных моделей на конкретном предприятии
3. Адаптируйте одну из моделей для проведения организационных изменений на предприятии, где проходили практику

Задание 5

1. Выберите предприятие, функционирующее на рынке Санкт-Петербурга
2. Проведите анализ факторов его внешней и внутренней среды
3. Выявите факторы, вызывающие необходимость организационных изменений
4. Разработайте план организационных изменений

Задание 6

Для известной фирмы требуется внедрить изменения

1. Сделайте описание типов ролей в процессе организационных изменений
2. Оформите требования к составу команды по управлению организационными изменениями
3. Составьте матрицу распределения ответственности в команде по управлению организационными изменениями

5.2. Методические указания по организации самостоятельной работы

Вопросы для самостоятельного изучения разбиты по темам дисциплины.

Введение

Вопросы для самопроверки:

1. Организация как социально-экономическая система.
2. Определение специфических факторов, влияющих на развитие организации.
3. Характеристика изменений в организации на различных уровнях её развития и их роль в организационных изменениях.
4. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности.
5. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка и экономики, основанной на знаниях.

Тема 1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений

Вопросы для самопроверки

1. Организационные изменения: понятие, уровни, виды
2. Факторы, вызывающие необходимость организационных изменений
3. Принципы управления организационными изменениями
4. Процесс организационных изменений: понятие, содержание основных этапов
5. Модели организационных изменений: К.Левина, Л.Грейнера, Дж.Коттера
6. Типы ролей в процессе организационных изменений

Тема 2. Методические аспекты управления изменениями

Вопросы для самопроверки

1. Команда по управлению организационными изменениями
2. Требования к менеджерам по управлению организационными изменениями и методы их оценки

3. Матрица распределения ответственности в команде по управлению организационными изменениями
4. Понятие и виды рисков в проекте организационных изменений
5. Методы нейтрализации рисков в проекте организационных изменений
6. Этапы управления рисками в проекте организационных изменений
7. ИТ, используемые при проведении организационных изменений

Тема 3. Управление проектами изменений

Вопросы для самопроверки

1. Программные продукты, используемые при проведении организационных изменений
2. Модель поля сил К.Левина
3. Характеристика основных стратегий проведения организационных изменений
4. Характеристика факторов выбора стратегий проведения организационных изменений
5. Революционные и эволюционные стратегии проведения организационных изменений
6. Теории О и Е как стратегии проведения организационных изменений
7. Оценка необходимости организационных изменений и готовности организации к изменениям
8. Суть модели «Алмаз (ромб) Левитта» (взаимосвязи в организации) и ее практическое значение

Тема 4. Сопротивление изменениям и методы их устранения

Вопросы для самопроверки

1. Сопротивление изменениям: понятие, уровни, виды, формы проявления, причины возникновения
2. Содержание и отличие логического, психологического, социологического сопротивления изменениям

3. Методы преодоления сопротивления изменениям
4. Оценка силы влияния на сопротивление изменениям
5. Разработка механизма преодоления сопротивления изменениям
6. Разработка плана приверженцев организационным изменениям

Тема 5. Менеджмент обучающихся организаций

Вопросы для самопроверки

1. Суть модели диагностики Надлера и Ташмена и ее практическое значение
2. Оценка восприимчивости организации к организационным изменениям
3. Содержание работ на этапе диагностики в процессе организационных изменений
4. Организация и содержание работ по мониторингу и контролю проекта организационных изменений
5. Оценка результативности организационных изменений
6. Характеристика основных методов проведения организационных изменений

б) Примерная тематика рефератов, эссе, докладов

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений.
2. Роль внешнего консультанта в осуществлении организационных изменений.
3. Особенности управления организационными изменениями.
4. Трехэтапная модель К.Левина проведения организационных изменений.
5. Основные виды изменений в организациях. +29 тем

5.3. Промежуточный контроль: экзамен

Изучение дисциплины завершается экзаменом, проводимым в форме устного опроса по билету. Билет состоит из двух теоретических вопросов.

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управление измене-

ниями»

Пример билета

<p>РГГМУ</p> <p>Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе</p> <p>Дисциплина «Управление изменениями»</p> <p>Экзаменационный билет № 1</p> <p>1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений 2. Сопротивление изменениям и методы их устранения</p> <p style="text-align: right;">Заведующий кафедрой ИТУ в ГСБ д.э.н, проф. Фирова И.П. _____</p>

Образец задания к экзамену.

На примере предприятия, функционирующего на рынке Санкт-Петербурга проведите анализ факторов его внешней и внутренней среды.

Выявите факторы, вызывающие необходимость организационных изменений. Разработайте план организационных изменений

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 286 с <http://znanium.com/catalog/product/258500>

2. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. <http://znanium.com/catalog/product/458434>

3. Управление изменениями: Учебник / Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С., - 3-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 382 с. <http://znanium.com/catalog/product/542710>

б) дополнительная литература

1. 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. - 480 с.
<http://znanium.com/catalog/product/493501>

2. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.
<http://znanium.com/catalog/product/542542>

3. Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С. Н. Москвин. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с.
<http://znanium.com/catalog/product/443101>

4. Герасимов, Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях [Электронный ресурс] / Б.Н. Герасимов. - М.: Инфра-М; Вузовский Учебник, 2015. - 12 с. - Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526860>

в) программное обеспечение

windows 7 лицензия 61031016 ; Office 2007 лицензия 42048251; windows 7 лицензия 48130165 21.02.2011

г) профессиональные базы данных

база данных Web of Science

база данных Scopus

электронно-библиотечная система elibrary

д) информационные справочные системы:

<http://www.consultant.ru/> - КонсультантПлюс

<http://www.garant.ru/> - Гарант

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекции (темы №1-6)	<p>Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины.</p> <p>Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь.</p> <p>Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе.</p> <p>Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом (семинарском) занятии.</p>
Практические занятия	<p>Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы и работа с текстом. Решение тестовых заданий, решение задач и другие виды работ.</p>
Индивидуальные задания (подготовка докладов, рефератов)	<p>Поиск литературы и составление библиографии по теме.</p> <p>Знакомство с основной и дополнительной литературой.</p> <p>Изложение основных аспектов проблемы, анализ мнений авторов и формирование собственного суждения по исследуемой теме.</p>
Подготовка к экзамену	<p>При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, вопросы для подготовки к экзамену и т.д.</p>

8. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются:

- лекции-визуализации;

- на семинарских занятиях выступления студентов с докладами (рефератами) сопровождаются соответствующими слайд-презентациями;
- для размещения учебных и методических материалов по дисциплине, а также для проведения контрольно-проверочного тестирования по каждой теме используется виртуальная образовательная среда филиала (программа Moodle);
- для проведения компьютерного тестирования используется программа Moodle в компьютерном классе;
- для работы с нормативно-правовыми актами в ходе практических занятий используется выход через Интернет на электронные ресурсы СПС Консультант Плюс (<http://www.consultant.ru/>) или СПС Гарант (<http://www.garant.ru/>);
- организация взаимодействия преподавателя со студентами для осуществления консультационной работы по подготовке к семинарским (практическим) занятиям и подбору необходимой литературы, помимо консультаций, осуществляется посредством электронной почты и форумов.

Тема (раздел) дисциплины	Образовательные и информационные технологии	Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
Введение.	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования	программа Moodle Прикладные программы в среде Windows (Marketing Expert). пакет Microsoft PowerPoint
Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования	Программа Moodle. Прикладные программы в среде Windows (Marketing Expert). Пакет Microsoft PowerPoint
Методические аспекты управления изменениями	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация	Программа Moodle. Прикладные программы в среде Windows (Marketing Expert). Пакет Microsoft PowerPoint

	взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования	
Управление проектами изменений	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования, расчетно-практические работы	Программа Moodle. Прикладные программы в среде Windows (Marketing Expert). Пакет Microsoft PowerPoint
Сопротивление изменениям и методы их устранения	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования, расчетно-практические работы	Программа Moodle. Прикладные программы в среде Windows (Marketing Expert). Пакет Microsoft PowerPoint
Менеджмент обучающихся организаций	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования, расчетно-практические работы	Программа Moodle. Прикладные программы в среде Windows (Marketing Expert). Пакет Microsoft PowerPoint

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение программы соответствует действующим санитарно-техническим и противопожарным правилам и нормам и обеспечивает проведение всех видов лекционных, практических занятий и самостоятельной работы бакалавров.

Учебный процесс обеспечен аудиториями, комплектом лицензионного программного обеспечения, библиотекой РГГМУ.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами

обучения, служащими для представления учебной информации, презентационной переносной техникой.

Учебная аудитория для проведения занятий практического типа - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, презентационной переносной техникой.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций - укомплектована специализированной (учебной) мебелью.

Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации - укомплектована специализированной (учебной) мебелью.

Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

10. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом учитываются рекомендации, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.

«Рассмотрено и рекомендовано к использованию в учебном процессе на 2019 / 2020 учебный год с изменениями (см. лист изменений)»

Протокол заседания кафедры инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе от 28 .06.2019 № 12.

Лист изменений

Изменения, внесенные протоколом заседания кафедры инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе от 28 .06.2019 № 12.

1. Часы контактной работы обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) для 2019 г.набора