

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у обучающихся знаний и умений в области управления изменениями в социально-экономических системах различных уровней; навыки разработки целей и дорожной карты их достижения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений

Задачи учебной дисциплины:

в результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:

- знать закономерности развития организации и основные подходы к проведению организационных изменений;
- уметь применять модели управления изменениями; выявлять причины возникновения сопротивления изменениям и применять соответствующие методы их преодоления;
- владеть навыками разработки и реализации программы организационных изменений; оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных последствий.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Управление организационными изменениями» входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1, к которой относится дисциплина

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотношенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК – 2.4	Формулирует конкретную, специфичную, измеримую во времени и пространстве цель, а также определяет дорожную карту движения к цели, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений	знать: модели управления изменениями; стратегии управления изменениями, методы преодоления сопротивления изменениям для достижения поставленной цели уметь: формулировать конкретную, специфичную, измеримую во времени и пространстве цель, для достижения которой разрабатывается программа изменений с использованием метода «дорожных карт» владеть (иметь навык(и)): навыками разработки дорожных карт по реализации программ изменений исходя из имеющихся ресурсов и ограничений

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.

Форма промежуточной аттестации - зачет

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		5 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия	32	32		

в том числе:	лекции	16	16		
	практические	16	16		
	лабораторные				
Самостоятельная работа		76	76		
в том числе: курсовая работа (проект)					
Форма промежуточной аттестации (экзамен – ___ час.)					
Итого:		108	108		

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
1. Лекции			
1.1	Сущность организационных изменений.	Организационные изменения: понятие, типология; факторы, вызывающие необходимость изменений. Принципы управления изменениями.	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.2	Модели процесса организационных изменений	Понятие процесса организационных изменений и модели процесса организационных изменений. Модели организационных изменений: Левина, Грейнера, Хингса, Килмана, Коттера, Кемерон и Грина, Мильнера.	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.3.	Методы организационных изменений	Основные методы проведения крупномасштабных организационных изменений. Характеристика методов организационных изменений.	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.4	Диагностика необходимости организационных изменений.	Оценка необходимости организационных изменений. Оценка готовности организации к изменениям. Модель сдерживающих и движущих сил К.Левина.	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.5	Формирование управленческой команды проекта организационных изменений.	Необходимость формирования команды по управлению изменениями. Профессиональный состав команды. Требования к личностным и профессиональным качествам членов команды. Типы ролей в команде. Роль внешних консультантов.	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.6	Управление сопротивлением изменениям	Понятие сопротивления изменениям. Уровни, виды, формы проявления сопротивления. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Формирование плана приверженности изменениям.	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.7	Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений	Теории «О» и «Е» проведения изменений. Стратегии начала организационных изменений. Стратегии революционных и эволюционных изменений. Влияние стратегии изменений на организационную культуру.	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/

1.8	Управление рисками проекта организационных изменений. Программное обеспечение проекта организационных изменений. Мониторинг и контроль процесса организационных изменений. Оценка результативности организационных изменений	Виды рисков. Методы анализа рисков. Этапы процесса управления рисками в проектах организационных изменений. Методы нейтрализации рисков. Программные продукты, используемые в проектах изменений Цели мониторинга и контроля изменений. Направления мониторинга и контроля процесса организационных изменений. Процедуры мониторинга и контроля процесса организационных изменений. Методы мониторинга и контроля процесса организационных изменений. Понятия «результативность», «эффективность», «качество» организационных изменений. Критерии и показатели оценки результативности организационных изменений	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
2. Практические занятия			
2.1	Сущность организационных изменений.	Анализ факторов, вызвавших необходимость конкретных изменений. Описание типа и вида изменения	
2.2	Модели процесса организационных изменений	Выбор модели проведения изменения	
2.3	Методы организационных изменений	Анализ и выбор методов проведения изменений	
2.4	Диагностика необходимости организационных изменений.	Освоение методов диагностики готовности организации к изменениям	
2.5	Формирование управленческой команды проекта организационных изменений.	Определение состава команды проекта изменений. Распределение ролей и обязанностей в команде.	
2.6	Управление сопротивлением изменениям	Диагностика типов и видов сопротивления. Разработка плана управления сопротивлением изменениям.	
2.7	Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений	Выбор стратегии начала изменений	
2.8	Управление рисками проекта организационных изменений. Программное обеспечение проекта организационных изменений. Мониторинг и контроль процесса организационных изменений. Оценка результативности организационных изменений	Идентификация рисков проекта изменений, определение методов нейтрализации рисков. Применение программного продукта Project Management. Разработка плана мониторинга проекта изменений. Разработка системы оценочных показателей результативности изменений.	

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№	Наименование темы	Виды занятий (количество часов)
---	-------------------	---------------------------------

п/п	(раздела) дисциплины	Лекции	Практически	Лабораторны	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность организационных изменений.	2	2		8	12
2	Модели процесса организационных изменений	2	2		8	12
3	Методы организационных изменений	2	2		10	14
4	Диагностика необходимости организационных изменений.	2	2		10	14
5	Формирование управленческой команды проекта организационных изменений.	2	2		10	14
6	Управление сопротивлением изменениям	2	2		10	14
7	Разработка и реализация стратегий проведения организационных изменений	2	2		10	14
8	Управление рисками проекта организационных изменений. Программное обеспечение проекта организационных изменений. Мониторинг и контроль процесса организационных изменений. Оценка результативности организационных изменений	2	2		10	14
	Итого:	16	16		76	

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение заданий по всем разделам дисциплины в ходе практических занятий.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекции обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность отдельных теоретических положений.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Выполнение обучающимися набора практических заданий предметной области направлено на формирование навыков их решения.

Прежде чем приступить к выполнению практических заданий, кейсов, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при выполнении заданий.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 4-е изд., стереотип. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-108289-8. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1066565
2	Резник, С. Д. 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., стереотип. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-107710-8. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1066451

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Алешникова, В. И. Управление организационными изменениями / В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2020. – 96 с. – ISBN 978-5-4365-4672-8.
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) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
6	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle. – (https://edu.vsu.ru).
7	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online". - (http://biblioclub.ru).
8	Электронно-библиотечная система "Лань". - (www.e.lanbook.com)
9	Единое окно доступа к образовательным ресурсам. – (http://window.edu.ru/)

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
10	Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1091830
11	Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1002730

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины проводятся лекции, практические занятия, выполняется контрольная работа. Проверка групповых практико-ориентированных заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, микрофон. программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Разделы 1 - 8	УК – 2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК – 2.4	Контрольная работа
Промежуточная аттестация форма контроля – <u>зачет</u>				КИМ

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольная работа.

Задание для контрольной работы

1. Обоснуйте основные принципы управления организационными изменениями (2 балла)
2. Сформулируйте определение сдерживающих сил изменений и приведите примеры внешних и внутренних сдерживающих сил(2 балла)
3. Раскройте содержание процесса организационных изменений по Дж.Коттеру, связь с моделью К.Левина и отличия (2 балла)
4. Поясните суть социологического сопротивления изменениям и приведите примеры (2 балла)
5. Какую стратегию проведения изменений по Торли и Уирдениусу следует использовать, если требуется обязательное согласование с заинтересованными сторонами и прогнозируется сильное сопротивление изменениям? (1 балл)
6. Поясните особенности формирования команды проекта изменений как временной группы (2 балла)

10 – 9 баллов – отлично

8 – 7 баллов – хорошо

6 – 5 баллов – удовлетворительно

4 и менее баллов – неудовлетворительно

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: перечень вопросов для проведения

промежуточной аттестации в форме зачета, практического задания для проведения зачета.

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме зачета

1. Понятие и основные характеристики организационных изменений, цели проведения
2. Классификация и характеристика видов организационных изменений
3. Уровни организационных изменений и практическое значение их выделения
4. Причины, вызывающие необходимость изменений
5. Принципы управления организационными изменениями
6. Понятие и содержание движущих и сдерживающих сил изменений
7. Модель «Анализ поля сил» К.Левина и ее практическое значение
8. Модель «Калейдоскоп» и ее практическое значение
9. Модель «Алмаз Левитта» и ее практическое значение
10. Модели процесса организационных изменений Левина, Грейнера, Коттера, Хайнинга, Мильнера: особенности, общее, практическое значение
11. Логическое, психологическое, социологическое сопротивление изменениям: сущность, практическое значение выделения видов сопротивления, примеры
12. Особенности методов снижения сопротивления изменениям по видам
13. Стратегии проведения организационных изменений по Торли и Уирдениусу и условия их применения
14. Стратегии проведения организационных изменений «О» и «Е» и условия их применения
15. Революционные и эволюционные стратегии проведения организационных изменений и условия их применения
16. Роли персонала в проектах организационных изменений
17. Формирование команды проекта организационных изменений и этапы ее развития
18. Критерии отбора и требования, предъявляемые к членам команды проекта организационных изменений
19. Функции команды проекта организационных изменений.
20. Процедура выбора консультантов для решения проблем организации и проведения организационных изменений

Пример практического задания для проведения промежуточной аттестации в форме зачета

Внимательно прочитайте кейс .

1) Дайте типологию выбранного изменения и вставьте результаты в таблицу

Критерии	Тип изменения	Аргументы
Управляемость		
Масштаб изменений (по степени охвата организации)		
Скорость изменений		
Периодичность проведения изменений		
Характер решаемой проблемы		

Уровень изменений		
Вид изменений		
Характер влияния изменений на организацию		
Источник изменения		
Объем вовлекаемых ресурсов		

2) Оцените степень соблюдения принципов (правил) управления изменениями в предложенном кейсе

Принципы	Аргументы
Ориентация организационных изменений на достижение стратегических целей	
Направленность организационных изменений на обеспечение решения приоритетных проблем организации	
Формирование системы измерения и контроля результатов изменений, которая обеспечивает оценку степени достижения стратегических целей организации и решение ключевых проблем	
Создание специального органа, подразделения, отдела (или выделение сотрудника организации), ответственного за разработку и реализацию проекта организационных изменений ИЛИ Приглашение внешних консультантов	
Вовлечение персонала в процесс организационных изменений	

Описание технологии проведения.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя один теоретический вопрос из перечня вопросов к зачету, позволяющий оценить уровень полученных знаний, и практическое задание, позволяющее оценить уровень сформированных умений и навыков. Обучающийся, успешно прошедший текущую аттестацию, освобождается от теоретического вопроса на промежуточной аттестации и выполняет лишь практическое задание контрольно-измерительного материала.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания.

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для зачета

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся демонстрирует глубокое знание теоретических и методических основ о закономерностях развития организации и основных подходах к проведению организационных изменений, способен формулировать конкретную, специфичную, измеримую во времени и пространстве цель, для достижения которой разрабатывается программа изменений с использованием метода «дорожных карт». Текущие аттестации пройдены и зачтены.	<i>Зачтено</i>

<p>Обучающийся демонстрирует незнание или непонимание большей части учебного материала. Обучающийся не способен применять знания для решения практических задач, не способен формулировать конкретную, специфичную, измеримую во времени и пространстве цель, для достижения которой разрабатывается программа изменений с использованием метода «дорожных карт». Непрохождение текущих аттестаций / получение оценок «неудовлетворительно».</p>	<p><i>Не зачтено</i></p>
--	--------------------------