

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования "Пермский
государственный национальный исследовательский
университет"**

Кафедра менеджмента, маркетинга и коммерции

Авторы-составители: **Полякова Анна Александровна**

Рабочая программа дисциплины
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
Код УМК 97134

Утверждено
Протокол №5
от «08» июня 2022 г.

Пермь, 2022

1. Наименование дисциплины

Управление изменениями

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина входит в обязательную часть Блока « Б.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление подготовки: **38.03.02** Менеджмент
направленность Менеджмент организации

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины **Управление изменениями** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

38.03.02 Менеджмент (направленность : Менеджмент организации)

ПК.1 Способен осуществлять управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)

Индикаторы

ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства

ПК.5 Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом

Индикаторы

ПК.5.2 Применяет принципы и методы управления изменениями

4. Объем и содержание дисциплины

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент (направленность: Менеджмент организации)
форма обучения	очная
№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины	10
Объем дисциплины (з.е.)	3
Объем дисциплины (ак.час.)	108
Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:	42
Проведение лекционных занятий	14
Проведение практических занятий, семинаров	28
Самостоятельная работа (ак.час.)	66
Формы текущего контроля	Входное тестирование (1) Письменное контрольное мероприятие (3)
Формы промежуточной аттестации	Зачет (10 триместр)

5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины

Тема 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».

Определение термина "управление изменениями" с точки зрения разных авторов "Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями»". Экскурс в историю. Развитие научной мысли: Питер Друкер, Эльвин Тофлер, Дерек Абел, Ноел Тайчи, Ричард Паскал, Питер Шварц, Адрин Сливотски, Клейтон Кристенсен, Гари Хэмел

Тема 2. Изменение с точки зрения организаций. Основные методы проведения изменений в организациях.

Изменение с точки зрения организаций. Причины, особенности и закономерности изменений в организациях. Явные и латентные, масштабные и мелкие, управляемые и неуправляемые, долговременные и кратковременные. Изменения первого и второго порядка. V.U.C.A – мир и требования к современному бизнесу. Предпосылки изменений. Направления изменений. Этапы процесса изменений. Основные методы проведения изменений в организациях. Причины негативного отношения к изменениям. Реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг систем управления. Методы реинжиниринга бизнес-процессов Реструктуризация компании. Методы реструктуризации Переориентация компании. Непрерывное улучшение процессов. Непрерывное совершенствование видов деятельности. Методы непрерывного улучшения: западный и восточный подходы

Тема 3. Принятие решений в организациях в условиях изменений. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Общую модель планирования и реализации организационных изменений. Принятие решений в организациях в условиях изменений Методы и способы принятия решений. Риски в процессе управления изменениями. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления. Анализ поля сил Курта Левина. Готовность персонала к изменениям. Противодействие запланированным изменениям. Сопротивление изменениям. Виды сопротивления изменениям. Проявление сопротивления – формы сопротивления. Восприятие изменений. Последствия сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления.

Тема 4. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента.

Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента. три основных подхода: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Основные принципы управления изменениями:

Тема 5. Стратегия изменений. Поддержка изменений

Стратегия изменений. Типы стратегических перемен: Адаптация, эволюция, реконструкция, революция. Классификация изменений: жесткие и мягкие. Направления изменений в компании. Модель 7S MCKinsey. Иерархи перемен. Модель 5 Star Ray Galbraith. Поддержка изменений. Закон сохранения равновесия. Закон рычага. Закон сохранения и превращения энергии. Закон коррекции через обратную связь. Закон лидерства. Развитие команды изменений. Факторы поддержки прогресса.

Тема 6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.

Планирование и реализация стратегий управления изменениями. Структура системы управления изменениями Уровни в организации, на которых происходит управление изменениями. Потребность в переменных. Формула Beckhard и Harris. Оценка вероятности успеха изменений Jacobs. Управление переменными по Д. Глейчеру. Матрица оценки готовности сотрудников к проведению изменений. Факторы успеха перемен. Модель мотивации к изменениям Дж. Келлера. Этапы преобразования организации Госсена. Модель проведения изменений К. Левина. Модель изменений ADKAR. Эволюция моделей управления изменениями. Модель запланированных изменений. Модель жизненного цикла. Модель прерванного равновесия. Модель развивающихся изменений. Модель самоорганизации.

тема 7. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Мониторинг и контроль процесса изменений. Механизмы переходного процесса Пригожина. Методы и способы мониторинга и контроля процесса изменений.

Ошибки в проведении контроля, человеческий и организационный фактор в проведении контроля. Корректирующие действия в процессе контроля и по результатам внедрения изменений. Работа на ошибками.

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторские занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная:

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. <https://www.ura.it.ru/bcode/469104>
2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. <https://www.ura.it.ru/bcode/469753>
3. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. <https://www.ura.it.ru/bcode/469068>

Дополнительная:

1. Кудряшов, А. А. Управление изменениями : методические указания по проведению лабораторных работ / А. А. Кудряшов. — Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/71893.html>
2. Управление изменениями : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере» / составители Р. А. Хуснутдинов, Т. С. Мещерякова, Д. А. Земскова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. — 39 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/76394.html>

9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

<https://www.your-mentor.ru/management/54-osnovy-upravleniya-izmeneniyami-v-organizatsii-change-management> тренинг

https://www.kpms.ru/Implement/Qms_changes.htm методология управления изменениями

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Образовательный процесс по дисциплине **Управление изменениями** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

- 1) презентационные материалы (слайды по темам лекционных занятий);
- 2) доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС);
- 3) доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;
- 4) интернет-сервисы и электронные ресурсы
- 5) Тестирование

Перечень необходимого лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения:

1. Приложения, позволяющее просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов;
2. Офисные пакеты приложений;
3. Программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель).

Изучение дисциплины не требует специального программного обеспечения

При освоении материала и выполнения заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ (**student.psu.ru**).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).

система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.

система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Лекции и семинарские занятия

Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой или маркерной доской.

Практические занятия

Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой или маркерной доской.

Самостоятельная работа

Аудитория для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченный доступом в электронную информационно-

образовательную среду университета.
Помещения Научной библиотеки ПГНИУ.

Текущий контроль
Аудитория, оснащенная меловой или маркерной доской.

Для групповых и индивидуальных консультаций - аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине
Управление изменениями**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции.
Индикаторы и критерии их оценивания**

ПК.1

Способен осуществлять управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<p>ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства</p>	<p>Знает характеристики передовых производственных технологий и методы организации современного производства в российской и зарубежной практике, предлагает варианты планирования производства, его адаптации и внедрения актуальных методов и инструментов тактического планирования</p>	<p align="center">Неудовлетворител не знает характеристики передовых производственных технологий и методы организации современного производства в российской и зарубежной практике, не предлагает варианты планирования производства, его адаптации и внедрения актуальных методов и инструментов тактического планирования</p> <p align="center">Удовлетворительн в целом называет характеристики передовых производственных технологий и методы организации современного производства в российской и зарубежной практике, предлагает типовые варианты планирования производства, но допускает при этом множественные несущественные ошибки, не готов предложить варианты адаптации</p> <p align="center">Хорошо называет и комментирует характеристики передовых производственных технологий и методы организации современного производства в российской и зарубежной практике, в целом самостоятельно предлагает варианты планирования производства, его адаптации и внедрения актуальных методов и инструментов тактического планирования, но допускает при этом некоторые ошибки</p> <p align="center">Отлично называет, объясняет и комментирует характеристики передовых производственных технологий и методы организации современного производства в российской и зарубежной практике,</p>

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p align="center">Отлично</p> <p>предлагает актуальные адаптированные для ситуации варианты планирования производства, его адаптации и внедрения актуальных методов и инструментов тактического планирования, если допускает неточности, самостоятельно их устраняет</p>
<p>ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства</p>	<p>знает правила руководства по реализации задач тактического планирования производства</p>	<p align="center">Неудовлетворител</p> <p>не знает правила руководства по реализации задач тактического планирования производства</p> <p align="center">Удовлетворительн</p> <p>в целом называет правила руководства по реализации задач тактического планирования производства, но объяснить их не может, пояснить их применение не может</p> <p align="center">Хорошо</p> <p>знает правила руководства по реализации задач тактического планирования производства, в целом поясняет их применение, допуская отдельные ошибки</p> <p align="center">Отлично</p> <p>знает правила руководства по реализации задач тактического планирования производства, комментирует и поясняет на различных ситуациях</p>

ПК.5

Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<p>ПК.5.2 Применяет принципы и методы управления изменениями</p>	<p>Знать: принципы и методы управления изменениями Владеть: навыками применения принципов и методов управления изменениями Уметь: планировать изменения на основе принципов управления изменениями; применять методы управления изменениями;</p>	<p align="center">Неудовлетворител</p> <p>Отсутствие знаний. Не знает основ дисциплины, необходимых при формировании компетенции, не имеет представления о принципах и методах управления изменениями, не владеет навыками применения принципов и методов управления изменениями. не умеет планировать изменения, применяя принципы и используя методы управления изменениями. Отсутствуют знания и умения</p>

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;">Удовлетворительн</p> <p>Обучающийся не в полной мере демонстрирует знания и умения, а также способность применять теоретические знания о принципах и методах управления изменениями, частично владеет навыками применения принципов и методов управления изменениями, частично умеет планировать изменения, применяя принципы и используя методы управления изменениями. При этом студент подтверждает освоение компетенции, имея представление о методах и принципах управления изменениями</p> <p style="text-align: center;">Хорошо</p> <p>Обучающийся показал полное понимание принципов и методов управления изменениями, знает теоретические положения по теме дисциплины, может производить оценку практических ситуаций. Умеет планировать изменения используя принципы управления изменениями, а также применять методы управления изменениями. Демонстрирует хороший уровень освоения материала.</p> <p style="text-align: center;">Отлично</p> <p>Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания материала по теме управления изменениями, демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, подтверждает полное освоение компетенцией. Осуществляет планирование изменения на основе принципов управления изменениями, а также аргументированно выбирает правильные методы управления изменениями.</p>

Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : Базовая

Вид мероприятия промежуточной аттестации : Зачет

Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации : Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

Максимальное количество баллов : 100

Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 50 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 50 балла

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
Входной контроль	Тема 1.Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями». Входное тестирование	Знать цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями. Уметь дать характеристику основных изменений организации. Владеть навыками управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	Тема 3.Принятие решений в организациях в условиях изменений.Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления. Письменное контрольное мероприятие	знание мероприятий по адаптации персонала к изменением, процесс организации стажировки персонала; умение внедрять системы вовлечения работников в корпоративную культуру; владение навыками вовлечения работников в корпоративную культуру Владеть навыками управления плановым изменением иуправления динамическим изменением.
ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	Тема 5.Стратегия изменений. Поддержка изменений Письменное контрольное мероприятие	Знание основ тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха))Умение ставить задачи тактического планирования на уровне структурного подразделения

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
ПК.1.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства ПК.5.2 Применяет принципы и методы управления изменениями	тема 7.Мониторинг и контроль процесса изменений. Письменное контрольное мероприятие	Знание основ тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха))Умение ставить задачи тактического планирования на уровне структурного подразделения; планировать мероприятий по внедрению изменений

Спецификация мероприятий текущего контроля

Тема 1.Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **0**

Проходной балл: **0**

Показатели оценивания	Баллы
За каждый правильный ответ на закрытый вопрос теста	1

Тема 3.Принятие решений в организациях в условиях изменений.Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **15**

Показатели оценивания	Баллы
Заполнены все поля таблицы, аргументирована проблема, проведен анализ влияющих сил,предложены пути решения проблемы, сформулированы цели изменений, разработана программа действий	20
Развернутый аргументированный ответ на 1 и 2 открытый вопросы	5

Тема 5.Стратегия изменений. Поддержка изменений

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **15**

Показатели оценивания	Баллы
за каждый правильный ответ на закрытый вопрос теста	1
За правильно заполненные 2 критерий в 2 и 3 таблице	1

за каждый правильно заполненный критерий (ситуация) в 1 таблице	1
--	---

тема 7.Мониторинг и контроль процесса изменений.

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **20**

Показатели оценивания	Баллы
а аргументированный анализ предложенной компании, подкрепленный информацией из открытых источников, а также предложенный аргументированный вариант возможных изменений	10
За логичный аргументированный ответ на каждый предложенный открытый вопрос	2
за каждый правильный ответ на закрытый вопрос теста	1