

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»



УТВЕРЖДАЮ
Ректор КузГТУ

Яковлев А.Н.

29.08.2022г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Управление изменениями

(наименование дисциплины(модуля))

**Дополнительная профессиональная программа
программа профессиональной переподготовки
Менеджмент В**

(наименование дополнительной профессиональной программы)

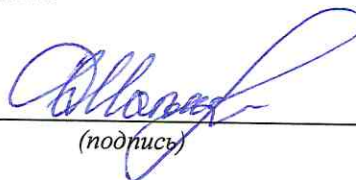
Форма(ы) обучения очно-заочная

Кемерово 2022

Рабочую программу дисциплины (модуля) составил:

Заместитель директора по аналитической и
проектной деятельности Государственного казенного
учреждения образования «Центр обеспечения
организационно-технической, социально-
экономической и воспитательной работы»

(должность)



(подпись)

Шатько Д.И.

(ФИО)

Рабочая программа дисциплины(модуля) обсуждена на заседании *методической комиссии
дополнительного профессионального образования*

Протокол № 1 от 29.08.2022

Руководитель структурного подразделения



(подпись)

Т.Г. Королёва

1. Объем дисциплины (модуля) с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с педагогическим работником (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 30 академических часов.

Виды учебных занятий	Количество часов		
	ОФ	ЗФ	ОЗФ
Контактная работа по видам учебных занятий, в т.ч.			16
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
Самостоятельная работа, в т.ч.			14
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
Форма промежуточной аттестации	дифференцированный зачет		

2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам (темам)

	Тематика	Контакт. раб.	Самост. раб.	из гр. 2 и гр. 3 активные методы обучения
	1	2	3	4
1	Закономерности развития организации			
1.1	Размер организации			
1.2	Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера	2		
1.3	Модель жизненного цикла организации И. Адизеса			
2	Понятие и история развития теории организационных изменений			
2.1	Подходы к определению организационных изменений	2		1 деловая игра
2.2	История развития теории организационных изменений			
3	Концепция управления изменениями			
3.1	Классификация организационных изменений	2		1 деловая игра
3.2	Компоненты процесса преобразований			
4	Модели организационных изменений			
4.1	Модель изменений К.Левина			
4.2	Модель управления изменениями Л. Грейнера			
4.3	Теория Е и теория О организационных изменений	2		1 деловая игра
4.4	Модель преобразования бизнеса Ф. Гуиера и Дж. Келли			
4.5	Модель «кривой перемен» Дж. Дак			
5	Соппротивление изменениям			
5.1	Причины сопротивления изменениям	2		1 деловая игра
5.2	Методы преодоления сопротивления на предприятии			
6	Стратегии управления изменениями			
6.1	Виды стратегий	2		1 деловая игра
6.2	Критерии выбора стратегии			
7	Тимбилдинг в условиях	1,5		1

	Тематика	Контакт. раб.	Самост. раб.	из гр. 2 и гр. 3 активные методы обучения
	1	2	3	4
	организационных изменений			деловая игра
7.1	Принципы создания команды			
7.2	Роль лидера при организационных изменениях			
8	Бенчмаркинг			
8.1	Понятие бенчмаркинга	1		1 деловая игра
8.2	Этапы реализации бенчмаркингвого проекта			
9	Оценка эффективности изменений			
9.1	Критерии оценки эффективности	1,5		1 деловая игра
9.2	Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений			
10	Корпоративная культура как среда для развития или сдерживания изменений		2	
11	Стратегические и тактические изменения		2	
12	Управляемые и неуправляемые изменения		2	
13	Типы сотрудников по отношению к изменениям		2	
14	Создание готовности к изменениям и твердые обоснования необходимости изменений		2	
15	Управление эмоциями в процессе изменений		2	
16	Инструменты лидера в изменениях		2	
	Итого	16	14	8

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

Индикаторы достижения компетенции

№	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			Уровень
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навыки и (или) владеет	
1.	Опросник	ПК-1	и понимать роль лидера при организационных изменениях; принципы создания команды	формировать корпоративную культуру для развития изменений	методами преодоления сопротивления на предприятии	Высокий Средний
2.	Опросник	ПК-2	модели организационных изменений; понимать закономерности развития организации	рассчитывать основные показатели, определяющие динамику развития организации, методы их анализа и планирования	оценивать стратегические и тактические изменения	Высокий Средний
3.	Опросник	ПК-4	основные методы анализа и измерения результатов деятельности организаций	анализировать деятельность организации на базе самооценки мониторинга и аудита	разрабатывать системы текущего и оперативного контроля функционирования организации	Высокий Средний
4.	Опросник	ПК-5	стратегические и тактические изменения	анализировать управляемые и неуправляемые изменения	методами оценки эффективности организационных изменений	Высокий Средний
5.	Опросник	ЦК-1	способы использования информационных технологий в области управления изменениями	анализировать и совершенствовать процессы принятия решений с помощью современных информационных технологий и имитационных моделей		Высокий Средний
6.	Опросник	СК-1	типы сотрудников по отношению к изменениям	строить системы эффективных коммуникаций между участниками процесса; проявлять умение работать в команде	применять навыки межличностного общения	Высокий Средний
7.	Опросник	СК-2	основные методы анализа и измерения результатов деятельности организаций	разрабатывать системы текущего и оперативного контроля функционирования организации	определять роль руководителя при организационных изменениях	

*Высокий уровень – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.
Средний уровень – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.
Низкий уровень – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.*

4. Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине включает опросник, содержащий два вопроса, устанавливающие уровень сформированности компетенций.

Опрос проводится в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество вопросов – 2.

Комплектация вопросов – автоматическая

Время подготовки и выполнения – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов (вопросов), используемых при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

4.1. Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.

1. Как происходит развитие организации?
2. Определите различия в моделях жизненных циклов организации.
3. Уточните объекты организационных изменений.
4. Какие существуют подходы к определению организационных изменений?
5. К какому уровню организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов?
6. На каком уровне организации осуществляется реинжиниринг?
7. Какую информацию содержит «штурманская карта» преобразования организации?
8. Что такое «рефрейминг»?
9. Возможна ли адаптация любой модели в отечественных условиях?
10. Прокомментируйте основные причины сопротивления изменениям?
11. Выберете и обоснуйте наиболее эффективную модель противодействия сопротивлениям?
12. Перечислите виды стратегий управления изменениями.
13. Сформулируйте критерии выбора стратегии изменений?
14. В чем специфика тимбилдинга для изменяющейся компании?
15. Сформулируйте критерии отбора лидера команды?
16. Что такое «бенчмаркинг»?
17. Как определить необходимость бенчмаркинга для компании?
18. Перечислите наиболее распространенные критерии оценки эффективности проекта?
19. Структура сбалансированной системы показателей.
20. Как производится расчет эффективности предлагаемой инновации?

Максимальное количество баллов - 100:

85-100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;

75-84 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;

65-74 баллов – при правильном и неполном ответе на два вопроса или правильном и полном ответе только на один из вопросов;

0-64 – при правильном и неполном ответе только на один из вопросов или при отсутствии правильных ответов на вопросы.

Шкала оценивания:

0 – 64	65 – 74	75 – 84	85 – 100
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

5. Методические материалы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

5.1. Перечень основной литературы

1. Распопов, Владимир Михайлович. Управление изменениями : учебное пособие для студентов, обучающихся по программам магистратуры и слушателей программ MBA / В. М. Распопов. Москва : Магистр, 2008. 333 с. ISBN 9785977600521 : 212.00.
 2. Бриджес, Уильям. Управление компанией в период структурных изменений. Используйте изменения с максимальной пользой / пер. с англ. и ред. С. В. Ляховки. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Вильямс, 2007. 208 с. ISBN 5845912008 : 159.58.
 3. Иванова, Елена Валериевна. Тренинг управления изменениями в организации / Е. В. Иванова. СПб. : Речь, 2007. 292 с. ISBN 5926805562 : 99.74.
 4. Харрингтон, Джеймс. Совершенство управления изменениями. Искусство совершенствования управления изменениями / пер. с англ. В. Н. Загребельного; под науч. ред. В. В. Брагина. М. : Стандарты и качество, 2008. 192 с. (Деловое совершенство) . ISBN 5949380611 : 100.00.
 5. Адизес, Ицхак К. Управляя изменениями / пер. с англ. В. Кузина. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 224 с. + CD-ROM. (Теория менеджмента) . ISBN 9785911804862 : 394.90.
 6. Управление изменениями : хрестоматия / И. Адизес [и др.] ; науч. ред. Г. В. Широкова; С.-Петерб. гос. ун-т, Высш. школа менеджмента. 2-е изд. Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2010. 496 с. (Современная классика менеджмента) . ISBN 9785992400380 : 446.00.
 7. Шермет, Марина Альбертовна. Управление изменениями : [учеб. пособие] / М. А. Шермет. Москва : Дело, 2011. 128 с. (Образовательные инновации) . ISBN 9785774906000 : 220.00.
 8. Управление изменениями : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр" / под ред. Т. Ю. Ивановой. Москва : КноРус, 2017. 352 с. (Бакалавриат) . ISBN 9785406032718 : 598.51.
 9. Шмелева, Анна Николаевна. Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества : монография / А. Н. Шмелева, Р. М. Нижегородцев. Москва : Русайнс, 2016. 182 с. ISBN 9785436511788 : 514.47.
 10. Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям] / А. Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Москва : Юрайт, 2017. 284 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс) . ISBN 9785534004908 : 737.45; 699.00.
 11. Резник, Семен Давыдович. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие : для обучающихся по программам высшего образования направлений подготовки 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр" / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общей редакцией С. Д. Резника. 3-е изд., стер. Москва : Инфра-М, 2020. 210 с. (Высшее образование : Бакалавриат) . ISBN 978-5-16-015241-7 : 813.60.
 12. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общей редакцией Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника ; Российская академия наук, Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова, Министерство образования и науки Российской Федерации, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. Москва : Инфра-М, 2020. 263 с. (Научная мысль) . ISBN 978-5-16-013722-3.
- ### 5.2. Методические материалы для организации самостоятельной работы обучающихся по освоению дисциплины (модуля).

Самостоятельная работа обучающегося заключается в ознакомлении с содержанием рабочей программы по дисциплине, планируемыми результатами обучения по дисциплине, учебно-методическими материалами, указанными в настоящей рабочей программе.

Обучающийся обязан добросовестно осваивать образовательную программу, в том числе посещать предусмотренные учебным планом учебные занятия, осуществлять самостоятельную подготовку к занятиям, выполнять задания, данные педагогическими работниками в период обучения по дисциплине.

При подготовке к учебным занятиям обучающийся обязан освоить теоретический материал в соответствии с тематикой, установленной в настоящей рабочей программе дисциплины.

Вопросы, возникающие в период выполнения самостоятельной работы по дисциплине, обучающийся вправе обсудить с педагогическим работником, в том числе в форме синхронного и асинхронного взаимодействия в электронной информационной образовательной среде КузГТУ и (или) с использованием ресурсов корпоративной электронной почты КузГТУ.

5.3. Методические материалы: деловые игры

Деловая игра 1.

Ситуация «Проблемы большой компании, или как избавиться от конкурентов»

Группы слушателей по 5-6 человек разбирают проблемную ситуацию и отвечают на вопросы.

Вопросы:

1. Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?
2. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?
3. Опишите последовательность действий с позиции директора.

Деловая игра 2.

Ситуация «Изменения в фармацевтической компании «Фарма»

Группы слушателей по 5-6 человек разбирают проблемную ситуацию, отвечают на вопросы и выполняют задания.

Вопросы и задания:

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.
2. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?
3. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?
4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?
5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему? Как преодолевать сопротивление изменениям?
6. Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

Деловая игра 3.

Ситуация «В погоне за двумя зайцами, или какой путь развития выбрать компании?»

Группы слушателей по 5-6 человек разбирают проблемную ситуацию и отвечают на вопросы.

Вопросы:

1. Какой путь развития выбрать компании?
2. Опишите последовательность действий.

Деловая игра 4.

Ситуация «Мотивационный подход к изменениям на подмосковном мясокомбинате»

Группы слушателей по 5-6 человек разбирают проблемную ситуацию, отвечают на вопросы и выполняют задания.

Вопросы и задания:

- 1. Что описывает данная ситуация?*
- 2. Что являлось мотивом того, что работники сами были заинтересованы в качестве продукции?*
- 3. В чем смысл разделенного участия в результатах работы мясокомбината?*
- 4. Что было целью мотивационной политики?*
- 5. Возможен ли успех мотивационной программы на предприятиях других отраслей (нематериальное производство)?*

Деловая игра 5.

Ситуация «Бег на месте»

Группы слушателей по 5-6 человек разбирают проблемную ситуацию и отвечают на вопросы.

Вопросы:

- 1. Как работать в компании, чье руководство не имеет терпения?*
- 2. Как следует поступить акционерам управляющей компании для превращения сети гостиниц в доходный бизнес?*

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

6.1. Для изучения дисциплины, могут использоваться следующие электронно-библиотечные и справочные системы, электронные справочники

- eLIBRARY.RU
- «Университетская библиотека онлайн»
- «Лань»
- «Юрайт»
- НТБ КузГТУ
- «Znanium»
- «Информио»
- справочно-правовая система «Гарант»
- справочно-правовая система «Консультант плюс»

6.2. Для изучения дисциплины, могут использоваться следующие методы, средства обучения и образовательные технологии

- Кейс-технологии
- Технология деловой игры
- Информационные технологии в соответствующих отраслях для решения профессиональных задач
- Сквозные цифровые технологии, востребованные в соответствующих отраслях для решения профессиональных задач
- Технологии проблемного обучения
- Технологии проектного обучения
- Технологии искусственного интеллекта
- Практико – ориентированные технологии

- Электронное обучение, дистанционные образовательные технологии.
- 6.3. Для изучения дисциплины может использоваться следующее ПО:
- CASE-технологии
 - Технологии анализа данных и язык R, Radiant и SOL
 - Data science
 - Браузеры Яндекс, Safari, Chrome, Mozilla и др.
 - Яндекс Аудитория,
 - Яндекс. Метрика
 - Яндекс. Директ
 - Яндекс. Диск
 - Яндекс. Документы
 - Яндекс. Почта
 - Mentimeter
 - Moodle
 - «Фабрика кроссвордов»
 - средства, технологии планирования и управления с помощью электронных таблиц;
 - электронная почта и телекоммуникационные средства;
 - математическое и компьютерное моделирование;
 - экспертные и интеллектуальные системы;
 - корпоративная электронная почта и телекоммуникационные средства;
 - гипертекстовые технологии и WWW-технологии.
- 6.4. Для изучения дисциплины, могут использоваться следующие цифровые платформы:
- Miro
- 6.5. Для изучения дисциплины, могут использоваться собственные цифровые платформы
- ЭИОС КузГТУ (<https://el.kuzstu.ru/login/index.php> , <https://library.kuzstu.ru/> , <https://portal.kuzstu.ru/>)
- ресурсы электронной информационной образовательной системы.
- 6.6. Для изучения дисциплины, могут использоваться следующие Интернет ресурсы
- <https://vc.ru/> - Платформа для предпринимателей и высококвалифицированных специалистов малых, средних и крупных компаний
 - <https://www.sostav.ru/> - Новости рекламы и маркетинга
 - <https://economics> - Образовательно-справочный ресурс по экономике
 - <https://openedu.ru/> Образовательная онлайн-платформа
 - <http://www.machinlearning.ru/> Профессиональный информационно-аналитический ресурс, посвященный машинному обучению, распознаванию образов и интеллектуальному анализу данных
- 7. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**
- 7.1. Минимальные технические требования к оборудованию и каналам связи участников образовательных отношений
- **Персональный компьютер**
- Платформа (Операционная система): Windows 7, MacOS 10.9 Mavericks, Linux. Pentium 4.1 GHz (либо аналог), RAM 512 Mb, HDD 250 Mb, Клавиатура, Мышка, Широкополосный доступ, Разрешение экрана не менее 800x600.
- Наличие интернет-браузера: Chrome 37.0, Firefox 38.0, Opera 10.53, Apple Safari.
- Видеокамера, динамики (наушники), микрофон.
- **Мобильное устройство:**

Любое мобильное устройство имеющее доступ в интернет, с установленным браузером. Наличие видеокамеры, динамиков (наушников) и микрофона обязательно.

8. Иные сведения и (или) материалы

При осуществлении образовательного процесса применяются следующие образовательные технологии:

- традиционная с использованием современных технических средств;
- электронное обучение, дистанционные образовательные технологии;
- модульная;
- интерактивная.

Организация и проведение учебных занятий осуществляется с использованием электронных мультимедийных средств.

В процессе проведения учебных занятий в контактной работе используется диалоговая форма чтения лекций с постановкой и решением проблемных задач, обсуждением дискуссионных моментов.

Самостоятельная работа включает повторение теоретического материала и закрепление его при решении конкретных задач.