

Оборотная сторона титульного листа РПУД

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

III. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

IV. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

1. Цели и задачи освоения дисциплины:

Цель курса – формирование навыков применения моделей организационных изменений для решения практических задач в компаниях.

Задачи курса:

- понимание необходимости и смысла использования моделей организационных изменений;
- знание основных вопросов, возникающих по подготовке и проведении проектов организационных изменений;
- умение применять модель организационных изменений для повышения эффективности компании и ее конкурентоспособности.

Для успешного изучения дисциплины «Управление изменениями» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к логическому мышлению, анализу, систематизации, обобщению, критическому осмыслению информации, постановке исследовательских задач и выбору путей их решения;
- способность осуществлять сбор, анализ, систематизацию, оценку и интерпретацию данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- ориентироваться в основных тенденциях современного научно-технологического развития.

Профессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения:

Тип задач	Код и наименование профессиональной компетенции (результат освоения)	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Организационно-управленческий	ПК -2 Способен разрабатывать стратегии развития компании (корпоративную, бизнеса, функциональные), планы и программы их реализации	ПК -2.4 Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания (результата обучения по дисциплине)
Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	Способность к выбору оптимальной стратегии инновационного развития компании с учетом имеющихся экономических ресурсов
	Умение внедрения изменений в бизнес-процессы компании
	Способность преодоления сопротивления к инновационным изменениям со стороны персонала компании

2. Трудоёмкость дисциплины и видов учебных занятий по дисциплине

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётных единиц (144 академических часов).

Видами учебных занятий и работы обучающегося по дисциплине могут являться:

Обозначение	Виды учебных занятий и работы обучающегося
Пр	Практические занятия
СР	Самостоятельная работа обучающегося в период теоретического обучения
Контроль	Самостоятельная работа обучающегося и контактная работа обучающегося с преподавателем в период промежуточной аттестации

Структура дисциплины:

Форма обучения – очная.

№	Наименование раздела дисциплины	Семестр	Количество часов по видам учебных занятий и работы обучающегося						Формы промежуточной аттестации, текущего контроля успеваемости
			Лек	Лаб	Пр	ОК	СР	Контроль	
1	Типы организационных изменений	III	-	-	6	-	10	3	Коллоквиум, итоги деловой игры
2	Модели организационных изменений	III	-	-	6	-	10	3	Решение кейса в малых группах с последующей презентацией
3	Восемь стадий процесса изменений	III	-	-	6	-	10	3	Прохождение теста, активное участие в обсуждении вопросов по теме занятия и докладов
4	Цифровизация бизнеса и организационные изменения	III	-	-	6	-	10	3	Выполнение заданий и их защита, активное участие в обсуждении вопросов по теме занятия и докладов
5	Практическое применение методов и моделей организационных изменений	III	-	-	6	-	10	3	Выполнение заданий и их защита, активное участие в обсуждении вопросов по теме

									занятия и доклады
6	Стратегически значимые изменения: воплощение в жизнь	III	-	-	6	-	31	12	Исследовательская работа с презентацией и выступлением.
	Итого:		-	-	36	-	81	27	

III. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Занятие 1. Тема: Типы организационных изменений (6 часов)

Доклады:

- Организация как социо-техническая система
- Типы организационных изменений
- Взаимосвязь изменений подсистем компании
- Области изменений: стратегия, бизнес-процессы, структура, технология, персонал
- Жизненный цикл организации и управляемые организационные изменения
- Примеры эффективных и неэффективных преобразований
Деловая игра «Торговые карты»

Занятие 2. Тема: Модели организационных изменений (6 часов)

Доклады:

- Модель К.Левина
- Модель изменений Дж.Коттера
- Модель Н.Тичи
- Модель П.Натта
- Модель Кюблер-Росс
- Модель ADKAR
- Модель У. Бриджеса

Решение кейса в малых группах с последующей презентацией

Занятие 3. Тема: Восемь стадий процесса изменений (6 часов)

Доклады:

- Пример и причины самоуспокоенности
- Укрепление чувств необходимости перемен
- Значение кризисов
- Роль менеджеров среднего и нижнего звена
- Какую степень готовности к переменам считать достаточной

Занятие 4. Тема: Цифровизация бизнеса и организационные изменения (6 часов)

Доклады:

- Цифровизация функций менеджмента и организационные изменения
- Цифровизация и изменение моделей бизнеса
- Последствия организационных изменений, связанных с цифровизацией

Занятие 5. Тема: Практическое применение методов и моделей организационных изменений (6 часов)

Доклады:

- Вывод компании из кризиса : пример компании IBM.
- Неудачное слияние и последующее разделение: пример компании YIT.
- Трансформация корпоративной культуры: пример Сбербанка

Решение кейса в малых группах с последующей презентацией

Занятие 6. Тема: Стратегически значимые изменения: воплощение в жизнь (6 часов)

Формат: исследовательская работа страниц на 10 с презентацией и выступлением.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Формирование команды для стратегических изменений

Список вопросов по теме:

1. Дайте понятие команды.
2. Каковы отличия между группой и командой?
3. От чего зависит выбор варианта работы в командах или группах?
4. Опишите процесс формирования команды.
5. В каких случаях команды наиболее эффективны?
6. Назовите условия, когда командная работа может оказаться неэффективной
7. Приведите основные факторы эффективной работы команды.
8. Опишите модель внутренних элементов эффективности команды.
9. От чего зависит эффективность работы команды стратегических изменений?
10. Охарактеризуйте командные роли.
11. Что включает в себя модель процесса формирования эффективной команды изменений?
12. Дайте понятие лидерства.
13. Охарактеризуйте основные типы организационного поведения.
14. Опишите эгоистические типы поведения.
15. Какие подходы к управлению командой стратегических изменений существуют?
16. Обозначьте основные этапы развития команды и дайте их характеристику.
17. Какую работу необходимо выполнять для развития эффективной команды изменений?

Методы оценки эффективности нововведений

Список вопросов по теме:

1. Общие положения: Сущность показателя экономического эффекта нововведений.

2. Порядок расчета экономического эффекта нововведений и выбор наилучшего варианта.
3. Отражение экономического эффекта мероприятий НТП и нововведений в плановых и хозрасчетных показателях предприятий.

Порядок разработки инновационного проекта

Список вопросов по теме:

1. Формирование инновационной идеи, постановка цели проекта, его разработка.
2. Критерии и методы экономической оценки проекта.
3. Построение «дерева целей».
4. Экспертиза инновационных проектов.

Инструменты проведения изменений

Список вопросов по теме:

1. Обозначьте основные инструменты проведения изменений.
2. Что такое реинжиниринг?
3. Причины внедрения реинжиниринга на предприятии.
4. Охарактеризуйте этапы реинжиниринга.
5. Назовите базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Какие результаты ожидает компания от применения реинжиниринга?
7. Выделите преимущества и недостатки применения реинжиниринга в процессе изменений.
8. Какова сущность концепции организационного развития?
9. Каким образом организационное развитие воздействует на социальную подсистему организации?
10. Опишите общую схему и этапы инструмента организационного развития.
11. Как можно оценить результативность инструмента организационного развития?
12. Выделите преимущества и недостатки применения организационного развития в процессе изменений.
13. Что такое управление знаниями?
14. Какие виды деятельности можно отнести к управлению знаниями?
15. Опишите процесс управления знаниями

V. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Код и наименование индикатора достижения	Результаты обучения	Оценочные средства	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
		ПК -2.4 Разрабатывает и	Понимает и знает новые процессы и	Коллоквиум	ПР-1

	Тема 1. Типы организационных изменений	реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	различия между старыми и новыми процессами		
			Работать в проектной команде, умение выразить и отстаивать свою точку зрения, принять другую	Итоги деловой игры	ПР-1
	Тема 2. Модели организационных изменений	ПК -2.4 Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	Основные условия успешного проведения изменений	Решение кейса в малых группах с последующей презентацией	ПР-2
			Использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, а так же осуществлять диагностику организационной культуры.	Решение кейса в малых группах с последующей презентацией	ПР-2
	Тема 3. Восемь стадий процесса изменений	ПК -2.4 Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	Понимание способов инновационных изменений в деятельности компании	Решение кейса в малых группах с последующей презентацией	ПР-3
			Умение применять способы закрепления инновационных изменений в деятельности компании	Активное участие в обсуждении вопросов по теме занятия и докладов	ПР-3
	Тема 4. Цифровизация бизнеса и организационные изменения	ПК -2.4 Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	Модели управления изменениями при цифровизации компании	Выполнение заданий и их защита, активное участие в обсуждении вопросов по теме занятия и докладов	ПР-4
			Умение анализировать модели инновационного развития компаний и предприятий	Обсуждение кейса	ПР-4
	Тема 5. Практическое применение методов и моделей организационных изменений	ПК -2.4 Разрабатывает и реализовывает проекты изменения	Взаимосвязь между концепцией перспектив, стратегией изменений,	Выполнение заданий и их защита	ПР-5

		процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	планом и бюджетом		
			Умение выбора оптимальной стратегии инновационного развития компании с учетом имеющихся экономических ресурсов	Активное участие в обсуждении вопросов по теме занятия и кейса	ПР-5
	Тема 6. Стратегически значимые изменения: воплощение в жизнь	ПК -2.4 Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	Методы исследований	Проведение исследования	ПР-6
			Умеет использовать количественные и качественные методы для проведения исследований	Презентация и выступлением	ПР-6

VII. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Коттер.Д. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования /Д.Коттер; Альбина Паблицер, 2029. (<https://znanium.com/catalog/search/book?text=1.%09Коттер.Д.+Впереди+перемен%3A+Как+успешно+провести+организационные+преобразования>)
2. Управление изменениями: Хрестоматия / Пер. с англ. Под ред. Г.В. Широковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. (<https://znanium.com/catalog/search?text=2.%09Управление+изменениями%3A+Хрестоматия+&submitted=1>)

Дополнительная литература

1. Широкова Г., Верховская О. Русский McDonald's – Фантазия или реальность: управление ростом компании «Чайная ложка» / «Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ»/ под ред. И.В. Гладких. – СПб., Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009, с. 11-40.
2. Чайка В., Широкова Г. Процесс преобразований в кондитерском объединении «Любимый край»: лаборатория управления / «Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ»/ под ред. И.В. Гладких. – СПб., Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009, с. 149-186.

3. Широкова Г.В., Козырева А.П., Козырева Т.П. «Бизнес со скоростью мысли» в России: управление изменениями в компании Digital Design / «Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ»/ под ред. И.В. Гладких. – СПб., Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009, с. 187-210.
4. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях, 2006, 2008, 2009 СПб., Издательский дом СПбГУ.
5. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство/Э.Г. Шейн-Санкт-Петербург: Питер, 2012.-352с.
6. Гуияр Ф.Ж., Келли Дж.Н., Преобразование организации, 2000.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотека и базы данных ДВФУ .
<http://dvfu.ru/web/library/elib>
2. Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>
3. Электронно-библиотечная система «Научно-издательского центра ИНФРА-М» <http://znanium.com>
4. Электронно-библиотечная система БиблиоТех.
<http://www.bibliotech.ru>
5. Электронный каталог научной библиотеки ДВФУ <http://ini-fb.dvfu.ru:8000/cgi-bin/gw/chameleon>

Перечень информационных технологий и программного обеспечения

1. Microsoft Word
2. Microsoft Excel
3. Microsoft PowerPoint
4. Microsoft Publisher
5. КонсультантПлюс / Гарант
6. Microsoft Internet Explorer/ Mozilla Firefox/ Opera

VIII.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

1. Текущая и опережающая СРС, направленная на углубление и закрепление знаний, а также развитие практических умений заключается в:

- работе студентов с лекционным материалом, поиске и анализе учебной литературы и электронных источников информации по изучаемым темам дисциплины;
- выполнении домашних индивидуальных и коллективных заданий;
- изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, активное участие в их обсуждении на занятиях;
- изучении теоретического материала, подготовке презентаций и файлов с текстовым описанием каждого слайда;
- поиске правовых актов, комментариев специалистов в справочно-правовой системе по темам занятий, индивидуальных и коллективных заданий,
- освоении технологий взаимодействия с заданными интернет-ресурсами и их использования для решения практических задач;
- подготовке к экзамену.

IX. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

М а т е р и а л ь н о - т е х н и ч е с к о е и п р о г р а м м н о е
о б е с п е ч е н и е д и с ц и п л и н ы

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа

X. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Тип задач	Код и наименование профессиональной компетенции (результат освоения)	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Организационно-управленческий	ПК -2 Способен разрабатывать стратегии развития компании (корпоративную, бизнеса, функциональные), планы и программы их реализации	ПК -2.4 Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания (результата обучения по дисциплине)
Разрабатывает и реализовывает проекты изменения процессов деятельности компании в соответствии с ее стратегией	Способность к выбору оптимальной стратегии инновационного развития компании с учетом имеющихся экономических ресурсов
	Умение внедрения изменений в бизнес-процессы компании
	Способность преодоления сопротивления к инновационным изменениям со стороны персонала компании

Экзаменационные материалы

Вопросы к экзамену

1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта
2. Виды изменений и их причины.
3. Вовлечение работников в процесс модернизации.
4. Джон Коттер об изменениях.
5. Классификация организационных изменений
6. Компоненты процесса преобразований
7. Контроль достижения целей изменений
8. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
9. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации
10. Ментальность и изменения.
11. Меры по обеспечению поддержки организационных изменений.
12. Методические аспекты управления изменениями.
13. Методический уровень методологии исследования и проектирования изменений.
14. Методы преодоления сопротивления изменениям

15. Модели выбора стратегий развития организации.
16. Модели управления изменениями.
17. Модель «кривой перемен» Дж. Дак
18. Модель ADKAR
19. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
20. Модель Кюблер-Росс
21. Модель Н. Тичи
22. Модель П. Натта
23. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
24. Модель успешного проведения организационных изменений (по Л. Грейнера или К. Левину).
25. Мотивация в управлении изменениями.
26. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов
27. Организационные патологии
28. Ошибки руководства при внедрении изменений, приводящие к барьерам.
29. Планирования организационных изменений.
30. Политика управления изменениями
31. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений
32. Принципы реинжиниринга
33. Принципы управления организационными изменениями
34. Причины сопротивления изменениям.
35. Процесс управления изменениями
36. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям
37. Реакция сотрудников организации на изменение. Гомеостаз.
38. Реализации плана изменений.
39. Сопровождение существующих и создание новых коммуникационных каналов в организации при внедрении изменений. Поддержка лидеров изменений.
40. Сопротивления изменениям и методы их устранения.
41. Стереотипы сопротивления изменениям.
42. Структура реинжиниринга бизнес-процессов
43. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений.
44. Теория Е и теория О организационных изменений
45. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи
46. Управление проектами изменений
47. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями
48. Формирование готовности персонала к изменениям
49. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями
50. Формы проявления сопротивления, его потенциальные плюсы.

Критерии оценки студента на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка зачета/ экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	<i>«отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
76-85	<i>«хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
75-61	<i>«удовлетворительно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответах на дополнительные вопросы.
менее 61	<i>«неудовлетворительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Оценочные средства для текущей аттестации

Критерии оценки выполнения аналитического задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Устная защита задания	50
4	Защита темы по списку вопросов (собеседование/ групповое обсуждение)	30
	ИТОГО	100

Критерии оценки выполнения коллективного задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
----------	----------	----------------------

1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Доклад с демонстрацией презентации, ответы на вопросы аудитории	40
4	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	20
5	Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	20
	ИТОГО	100

Критерии оценки презентации доклада

Оценка	50-60 баллов (неудовлетворительно)	61-75 баллов (удовлетворительно)	76-85 баллов (хорошо)	86-100 баллов (отлично)
Критерии	Содержание критериев			
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация не систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов
Оформление	Не использованы технологии Power Point. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы технологии Power Point частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы технологии Power Point. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы технологии (Power Point и др.). Отсутствуют ошибки в представляемой информации

Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные и/или частично полны	Ответы на вопросы полные, с привидением примеров и/или пояснений
----------------------------------	---------------------------	---	--	--