МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель направления

д.э.н.,проф.
(должность, уч. степень, звание)
В.Б. Сироткин
(инициалы, фамилия)

(подпись)
«22» ___июня___ 2023 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями»
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	38.03.02
Наименование направления подготовки/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности	Финансовый менеджмент
Форма обучения	заочная

Санкт-Петербург– 2023

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

доц., к.э.н.	17.05.23	С.С. Снетов
(должность, уч. степень, звание)	(подпись, дата)	(инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 82

«_18__» ___мая_____ 2023 г, протокол № __10__

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н.,доц.	18.05.23	А.С. Будагов
(уч. степень, звание)	(подпись, дата)	(инициалы, фамилия)

Ответственный за ОП ВО 38.03.02(02)

доц.,к.э.н.,доц.	18.05.23	Ю.А. Мартынова
(должность, уч. степень, звание)	(подпись, дата)	(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института (декана факультета) № 8 по методической работе

доц.,к.э.н.,доц.	18.05.23	Л.В. Рудакова
(должность, уч. степень, звание)	(подпись, дата)	(инициалы, фамилия)

Аннотация

Дисциплина «Управление изменениями» входит в базовую часть образовательной программы подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» направленность «Финансовый менеджмент». Дисциплина реализуется кафедрой №82.

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника

общекультурных компетенций:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»;

общепрофессиональных компетенций:

ОПК-2 «способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»,

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»;

профессиональных компетенций:

ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»,

ПК-6 «способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений».

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением исследовательского подхода к решению проблем организаций, возникающих под влиянием внешних и внутренних факторов, системного структурированного подхода к разработке и реализации программ организационных изменений и влияния на них человеческого фактора.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающегося.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский».

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управление изменениями» является изучение исследовательского подхода к решению проблем организаций, системного структурированного подхода к разработке и реализации программ организационных изменений и влияния на них человеческого фактора, принятия обоснованных решений в управлении деятельностью организаций.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП

В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»:

знать:

- основные концепции и модели управления организационными изменениями.

уметь:

- ставить перед собой цели и самостоятельно находить пути их достижения;
- самостоятельно работать с научной и практической литературой по управлению организационными изменениями;
- представлять результаты своей работы в устной и письменной форме.

владеть навыками:

- ведения дискуссии;
- представления результаты своей работы в устной и письменной форме.

ОПК-2 «способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»:

знать:

- о неизбежности организационных изменений для решения проблем, возникающих под влиянием внешних по отношению к организации и внутренних (организационных) факторов;
- об ответственности с позиций внимания к людям, участвующих в ситуации при управлении изменениями;
- подходов уменьшения и преодоления сопротивления персонала при проведении организационных изменений.

уметь:

- формулировать гипотезы управленческих проблем, возникающих в организациях под влиянием факторов внешней и внутренней среды.

владеть навыками:

- принимать организационно-управленческие решения на этапах диагностики текущей деятельности организации, разработки проекта изменений.

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»:

знать:

- системный структурированный подход к описанию операционной деятельности организации;

уметь:

- описывать деятельность рассматриваемой системы с помощью схемы входа/выхода;
- выбирать гипотезы проблемы в операционной деятельности;

- определять связи анализируемой операционной системы с внешним окружением;
- определять цели организационных изменений;
- предлагать и оценивать мероприятия по достижению целей;
- планировать действия по реализации мероприятий;
- предлагать мероприятия по управлению сопротивлением персонала.

владеть навыками:

- ограничивать область операционной деятельности и строить системные карты для ее иллюстрации.

ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»:

знать:

- подходы по распределению ответственности и принятию решений в режиме групповой работы.

уметь:

- определять причины управленческих проблем в выбранной системе, способные породить конфликты в организации.

владеть навыками:

- разработки рекомендаций по разрешению проблем в деятельности анализируемой системы и разрешении таким образом конфликтных ситуаций в организации.

ПК-6 «способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»:

знать:

- значение управления организационными изменениями в деятельности организаций;
- подходы по планированию и разработке методов мониторинга проекта изменений.

уметь:

- проводить диагностику проблемной ситуации в деятельности подразделения, организации;
- разрабатывать программы организационных изменений;
- разрабатывать процедуры мониторинга и контроля для успешной реализации плана изменений;

владеть навыками:

- разработки предложений по планированию проекта организационных изменений.

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных студентами при изучении следующих дисциплин:

- основы менеджмента
- исследование систем управления,
- организационное поведение,
- методы принятия управленческих решений,
- управление операциями.

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и используются при изучении других дисциплин:

- управление проектами,
- стратегический менеджмент.

3. Объем дисциплины в ЗЕ/академ. час

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 1

Таблица 1 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам	
		№9	№10
1	2	3	4
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/(час)	7/ 252	4/ 144	3/ 108
Из них часов практической подготовки	5	2	3
Аудиторные занятия, всего час., ***В том числе***	28	12	16
лекции (Л), (час)	14	6	8
Практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	14	6	8
лабораторные работы (ЛР), (час)			
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)			
Экзамен, (час)	9		9
Самостоятельная работа, всего	215	132	83
Вид промежуточного контроля: зачет, дифф. зачет, экзамен **(Зачет, Дифф. зач, Экз.)**	Дифф. Зач., Экз.	Дифф. Зач.	Экз.

* - часы , не входящие в аудиторную нагрузку

4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий

Разделы и темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 9					
Раздел 1. Основные понятия и классификация организационных изменений Тема 1.1 Основные понятия организационных изменений Тема 1.2 Классификация организационных изменений Тема 1.3 Технологии управления организационными изменениями	2				30
Раздел 2. Системное представление деятельности в организации Тема 2.1 Система, границы и описание Тема 2.2 Взаимодействие системы с внешним окружением	2	2			52
Раздел 3. Диагностика потребности в	2	4			50

изменениях Тема 3.1 Описание проблемной ситуации Тема 3.2 Формулирование проблемы и анализ причин					
Итого в семестре:	6	6			132
Семестр 10					
Раздел 4. Проектирование изменений Тема 4.1 Цели изменений Тема 4.2 Варианты изменений	4	4			35
Раздел 5. Планирование изменений Тема 5.1 Управление переходным периодом Тема 5.2 Управление сопротивлением персонала	4	4			48
Итого в семестре:	8	8			83
Итого:	14	14	0	0	215

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Содержание разделов и тем лекционных занятий

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
1	Основные понятия и классификация организационных изменений Тема 1.1 Основные понятия организационных изменений Изменение как решение организационных проблем. Проблема в менеджменте. Внутренние и внешние факторы изменений. Модель организации, и её связь с проблемами изменений. Переопределение задач организации. Управление сопротивлением персонала. Управление переходным периодом. Проблема власти. Характеристики уровней изменений. Тема 1.2 Классификация организационных изменений Классификация изменений по объекту. Продуктовые, технологические и управленческие изменения. Взаимосвязь между разными видами изменений на предприятии. Управленческие изменения. Организационные преобразования. Изменение в структуре и методах управления. Проекты и программы изменений. Тема 1.3 Технологии управления организационными изменениями Модель организационных изменений К. Левина. Необходимость структурированного подхода к управлению изменениями. Модель системного проблемно ориентированного подхода к управлению изменениями. Диагностика и планирование изменений. Ограничения подхода. Коммуникации в управлении изменениями. Групповая работа,

	ответственность и подходы к принятию групповых решений.
2	Системное представление деятельности в организации Тема 2.1 Система, границы и описание Определение и свойства системы. Границы системы и ее внешнее окружение. Элементы системы и подсистемы. Простые и сложные системы. Выбор системы для исследования. Описание процессов в системе. Схема входа-выхода для описания функционирования системы. Тема 2.2 Взаимодействие системы с внешним окружением Ресурсы. потребляемые системой и связь с поставщиками. Результаты деятельности системы и их потребители. Цели системы и критерий SMART.
3	Диагностика потребности в изменениях Тема 3.1 Описание проблемной ситуации Задачи диагностики проблемной ситуации. Описание проблемной ситуации. Симптомы проблемы. Обладатель проблемы. Иерархия проблем. Определение гипотезы проблемы. Характеристики мягких и жёстких проблем. Тема 3.2 Формулирование проблемы Анализ системы. План анализа системы. Описание структуры проблемы. Схемы причин и следствий, их виды. Оценка влияние причин на результативные показатели функционирования системы и затрат на устранение причин. Ранжирование причин. Промежуточное решение проблемы.
4	Проектирование изменений Тема 4.1 Цели изменений Определение целей изменений и ограничений. Структуризация целей. Согласование целей изменений с целями более высокого уровня. Виды ограничений. Критерий SMART для целей изменения. Тема 4.2 Варианты изменений Проектирование вариантов изменений. Подходы к проектированию. Исключение целей. Оценка вариантов. Моделирование вариантов.
5	Планирование изменений Тема 5.1 Управление переходным периодом Способы осуществления изменений. Упорядочивание последовательности действий. Схема последовательности действий. Планирование ресурсов. Планирование человеческих ресурсов. Распределение заданий. Мониторинг и контроль изменений. Схема контура управления. Структурирование переходного периода. Формы представления плана. Трудности с планированием и осуществлением изменений. Тема 5.2 Управление сопротивлением персонала Восприятие изменений. Причины сопротивления. Уровни сопротивления. Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии. Схема поля сил К. Левина. Методы уменьшения и преодоления сопротивления. Выбор методов. Последовательность разработки управленческих действий по уменьшению и преодолению сопротивления. Мотивации персонала для повышения приверженности изменениям.

Часы занятий в интерактивной форме при проведении лекционного цикла приведены в таблице 3.1.

4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки,	№ раздела дисцип

				(час)	лины
Семестр 9					
1	Варианты подходов к определению ответственности за результаты групповой работы. Варианты подходов к согласованию решений при групповой работы. Групповые роли.	Круговой сбор идей. мозговой штурм.	1		1
2	Описание операционных систем с использованием схемы входа-выхода	Моделирование ситуации, дискуссия	3	1	2
3	Определение целей операционных систем	Решение управленческой задачи.	2	1	2
Семестр 10					
4	Выявление симптомов проблемы, определение гипотезы и характеристик проблемы	Решение управленческой задачи.	2	1	3
5	Анализ структуры проблемы и определение целей изменений	Решение управленческой задачи.	3	1	4
6	Анализ и планирование изменения	Моделирование ситуации, дискуссия	3	1	4,5
Всего			14	5	

4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ /п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено			
	Всего:		

4.5. Курсовое проектирование (работа)

Учебным планом не предусмотрено

4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 9, час	Семестр 10, час
1	2	3	4
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	105	62	43
Курсовое проектирование (КП, КР)			
Расчетно-графические задания (РГЗ)			
Выполнение реферата (Р)			
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	40	25	15
Домашнее задание (ДЗ)			
Контрольные работы заочников (КРЗ)	70	45	25
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)			
Всего:	215	132	83

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 6-11.

6. Перечень основной и дополнительной литературы

6.1. Основная литература

Перечень основной литературы приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень основной литературы

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 302 с. https://znanium.com/catalog/product/2084826 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., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. https://znanium.com/catalog/product/1066451 3. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. https://znanium.com/catalog/product/1066565	

	4. Герасимов, Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях [Электронный ресурс] / Б.Н. Герасимов. - М.: Инфра-М; Вузовский Учебник, 2015. - 12 с. http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526860 5. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 285 с. http://znanium.com/bookread2.php?book=915949	

6.2. Дополнительная литература

Перечень дополнительной литературы приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Перечень дополнительной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка/ URL адрес	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	Управление изменениями: Учебник / О.В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат) http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=390622	
	Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.: http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=396003	

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

URL адрес	Наименование
http://expert.ekiosk.pro/	Журнал «Эксперт»
http://www.dis.ru/	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
http://tomanage.ru/library/magazines/top-manager/	Журнал «Топ-менеджер»
http://www.gks.ru	Сайт Роскомстата

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

8.1. Перечень программного обеспечения

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
1	Microsoft Windows
2	Microsoft Office

8.2. Перечень информационно-справочных систем

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Состав материально-технической базы представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы
1	Лекционная аудитория

10. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

10.1. Состав фонда оценочных средств приведен в таблице 13

Таблица 13 - Состав фонда оценочных средств для промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Примерный перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену; Экзаменационные билеты
Дифференцированный зачёт	Список вопросов

10.2. Перечень компетенций, относящихся к дисциплине, и этапы их формирования в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра	Этапы формирования компетенций по дисциплинам/практикам в процессе освоения ОП
ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»	
1	Иностранный язык
1	Информатика
1	История
1	История управленческой мысли
1	Математика. Аналитическая геометрия и линейная алгебра
1	Математика. Математический анализ
1	Физическая культура
2	Безопасность жизнедеятельности
2	Иностранный язык
2	Информатика
2	Математика. Математический анализ
2	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
2	Философия
2	Экономика. Микроэкономика
3	Иностранный язык
3	Математика. Теория вероятностей и математическая статистика
3	Правоведение
3	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
3	Статистика
3	Экономика организации
3	Экономика. Макроэкономика

4	Деловая этика
4	Иностранный язык
4	Институциональная экономика
4	Мировая экономика и международные экономические отношения
4	Организация связей с общественностью
4	Основы менеджмента
4	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
4	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
4	Психология и педагогика
4	Социально-экономическая статистика
5	Институциональная экономика
5	Информационные системы в менеджменте
5	Маркетинг
5	Мировая экономика и международные экономические отношения
5	Основы менеджмента
5	Социология и политология
5	Финансовый учет
6	Деловой иностранный язык
6	Иностранный язык (второй)
6	Информационные технологии
6	Исследование систем управления
6	Организационное поведение
6	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
6	Теория организации
6	Финансовый анализ
7	Бизнес-планирование
7	Государственное и муниципальное управление
7	Деловой иностранный язык
7	Деловые коммуникации
7	Иностранный язык (второй)
7	Методы принятия управленческих решений
7	Моделирование бизнес-процессов
7	Управление качеством
7	Финансовые рынки и институты
8	Основы информационной безопасности
8	Управление проектами
8	Управление человеческими ресурсами
8	Управленческий учет
8	Финансовые рынки и институты
8	Финансовый менеджмент
9	Антикризисное управление
9	Маркетинговые коммуникации
9	Стратегический менеджмент
9	Управление вознаграждением персонала
9	Управление изменениями

9	Управление развитием персонала
9	Финансовый менеджмент
10	Деловое администрирование
10	Конфликтология
10	Корпоративная социальная ответственность
10	Производственная преддипломная практика
10	Риск-менеджмент
10	Стратегический менеджмент
10	Управление изменениями
10	Управление цепочками поставок
ОПК-2 «способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»	
1	История управленческой мысли
4	Основы менеджмента
5	Основы менеджмента
7	Методы принятия управленческих решений
9	Стратегический менеджмент
9	Управление изменениями
10	Стратегический менеджмент
10	Управление изменениями
ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»	
5	Маркетинг
6	Исследование систем управления
7	Бизнес-планирование
7	Методы принятия управленческих решений
8	Управление проектами
9	Управление изменениями
9	Управление операциями
10	Управление изменениями
10	Управление цепочками поставок
ПК-2 «владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде»	
2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
4	Деловая этика
4	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
4	Психология и педагогика
6	Организационное поведение
9	Маркетинговые коммуникации
9	Управление изменениями
9	Управление развитием персонала
10	Деловое администрирование
10	Конфликтология
10	Корпоративная социальная ответственность
10	Управление изменениями
ПК-6 «способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных	

изменений»	
6	Исследование систем управления
7	Деловые коммуникации
7	Моделирование бизнес-процессов
8	Управление проектами
9	Управление изменениями
10	Производственная преддипломная практика
10	Управление изменениями

10.3. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) у обучающихся компетенций применяется шкала модульно–рейтинговой системы университета. В таблице 15 представлена 100–балльная и 4-балльная шкалы для оценки сформированности компетенций.

Таблица 15 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции		Характеристика сформированных компетенций
100-балльная шкала	4-балльная шкала	
$85 \le К \le 100$	«отлично» «зачтено»	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; - уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; - опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; - умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; - делает выводы и обобщения; - свободно владеет системой специализированных понятий.
$70 \le К \le 84$	«хорошо» «зачтено»	- обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; - не допускает существенных неточностей; - увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; - аргументирует научные положения; - делает выводы и обобщения; - владеет системой специализированных понятий.
$55 \le К \le 69$	«удовлетво-рительно» «зачтено»	- обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; - допускает несущественные ошибки и неточности; - испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; - слабо аргументирует научные положения; - затрудняется в формулировании выводов и обобщений; - частично владеет системой специализированных понятий.
$К \le 54$	«неудовлетворительно» «не зачтено»	- обучающийся не усвоил значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; - испытывает трудности в практическом применении знаний; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует выводов и обобщений.

10.4. Типовые контрольные задания или иные материалы:

1. Вопросы для экзамена (таблица 16)

Таблица 16 – Вопросы для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов для экзамена
1	Способы осуществления изменений.
2	Назначение, компоненты и правила построения схемы последовательности действий.
3	Цели системы
4	Проблемы в деятельности системы и симптомы
5	Анализ проблемной ситуации в системе
6	Планирование изменений в системе
7	Мониторинг и контроль изменений
8	Мониторинг и контроль изменений.
9	Назначение, компоненты и правила построения схемы контура управления
10	Формы представления плана
11	Трудности с планированием и осуществлением изменений
12	Восприятие изменений
13	Уровни сопротивления персонала изменениям
14	Назначение, компоненты и правила построения схемы поля сил
15	Классификация причин сопротивления по Д. Коттеру и Л. Шлезингеру
16	Стратегии осуществления изменений
17	Выбор стратегии осуществления изменений
18	Методы уменьшения сопротивления изменениям
19	Методы преодоления сопротивления изменениям
20	Выбор методов уменьшения и преодоления сопротивления и управленческих действий
21	Мотивации персонала для повышения приверженности изменениям.
22	Определение системы
23	Правила построения системной карты
24	Компоненты системы, подсистемы
25	Схема входа/выхода для описания функционирования системы
26	Границы системы и ее взаимодействие с внешним окружением

2. Вопросы для дифференцированного зачета (таблица 17)

Таблица 17 – Вопросы для дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов для дифференцированного зачета
1	Внутренние и внешние факторы изменений.
2	Модели изменений
3	Модель организации, и её связь с проблемами изменений
4	Уровни изменений
5	Классификация изменений по объекту
6	Взаимосвязь между разными видами изменений на предприятии.
7	Оперативные и стратегические управленческие изменения
8	Модель организационных изменений К. Левина
9	Модель системного проблемно ориентированного подхода к управлению изменениями
10	Содержание этапа диагностики текущего состояния
11	Содержание этапа планирования изменений
12	Назначение, компоненты и правила построения схемы отношений
13	Системные определения
14	Назначение, компоненты и правила построения схемы входа-выхода
15	Применение определения и характеристики измеримости при формулировании целей системы
16	Определение внешнего окружения системы
17	Свойства описания текущей ситуации как модели действительности

18	Симптомы и гипотеза проблемы
19	Характеристики мягких и жёстких проблем
20	Иерархия проблем и критерии выбора проблемы
21	План анализа системы
22	Назначение, компоненты и правила построения схемы причин и следствий
23	Ранжирование причин и промежуточное решение проблемы
24	Определение целей изменений и ограничений
25	Проектирование вариантов изменений
26	Оценка вариантов изменений
27	Моделирование вариантов изменений

3. Темы и задание для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта (таблица 18)

Таблица 18 – Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта

№ п/п	Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта
	Учебным планом не предусмотрено

4. Вопросы для проведения промежуточной аттестации при тестировании (таблица 19)

Таблица 19 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов
	Не предусмотрено

5. Контрольные и практические задачи / задания по дисциплине (таблица 20)

Таблица 20 – Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий

№ п/п	Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий
1	Опишите состав элементов выбранной управленческой системы
2	Постройте системную карту управленческой системы
3	Опишите входные ресурсы, необходимые для функционирования управленческой системы
4	Определите роль менеджера в управлении организационным изменением
5	Предложите уместные подходы по преодолению сопротивления конкретному изменению
6	Сформулируйте гипотезы управленческой проблемы в рассматриваемой системе
7	Примите решение о целесообразных изменениях в системе при наличии конкретной проблемы
8	Опишите деятельность рассматриваемой системы с помощью схемы входа/выхода
9	Определите связи анализируемой операционной системы с внешним окружением
10	Определять цель конкретного организационного изменения
11	Подготовьте план действий по реализации мероприятий
12	Ограничьте область операционной деятельности и постройте системную карту для ее иллюстрации.
13	Определите причины управленческих проблем в выбранной системе, способные породить конфликты в организации
14	Приведите пример рекомендации по разрешению проблем в деятельности

	анализируемой системы и разрешении таким образом конфликтных ситуаций в организации
15	Проведите диагностику проблемной ситуации в деятельности подразделения организации с помощью причинно-следственной диаграммы
16	Предложите процедуры мониторинга и контроля для успешной реализации плана изменений
17	Покажите пример предложения по планированию проекта организационных изменений

10.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и / или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в Положениях «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программам высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управление изменениями» является изучение исследовательского подхода к решению проблем организаций, системного структурированного подхода к разработке и реализации программ организационных изменений и влияния на них человеческого фактора, принятия обоснованных решений в управлении операционной деятельностью организаций.

В области воспитания личности целью подготовки является формирование социальной ответственности за последствия принятия управленческих решений, коммуникативных навыков, организованности и самостоятельности в приобретении и использовании новых знаний, умений и навыков.

Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимся лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- развитие профессионально–деловых качеств и самостоятельного творческого мышления;
- появление интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научится методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Структура предоставления лекционного материала:

- изложение основных теоретических вопросов в рамках рассматриваемой темы;

- описание методов/инструментов (моделей) менеджмента в рамках рассматриваемой темы с использованием примеров;
- ответы на вопросы студентов по пониманию границ описания/ трактовки ключевых терминов инструментов менеджмента, либо по аспектам применения инструментов;
- обсуждение сложных для немедленного восприятия методов/инструментов (моделей) менеджмента, используя интерактивные формы обучения;
- выводы и обобщение изложенного материала;
- ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

При завершении рассматриваемой темы дается краткий комментарий ее связи с другими темами курса.

В процессе освоения лекционного материала дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- проблемные мини-лекции – обсуждение границ и/или особенностей применения теоретического метода/инструмента с использованием раздаточного материала;
- короткая управляемая дискуссия или беседа об особенностях трактовки терминов и/или применения теоретических инструментов при решении ситуационных управленческих задач с демонстрацией слайдов.

Указанные технологии направлены на развитие мышления студентов, нацеленное на организацию их внутренне мотивированной творческой учебно-профессиональной деятельности и предполагающее обсуждение примеров решения управленческих задач.

Методические материалы для освоения лекционного материала.

1. Источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.
2. Системное управление организационными изменениями : учебно-методическое пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов ; С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения. - Санкт-Петербург : Изд-во ГУАП, 2021. - 171 с.

Методические указания по работе студентов на лекции.

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи в конспектах лекций.

Если при обсуждении на лекции методов/инструментов менеджмента у студента остались вопросы по толкованию терминов и/или применению предложенного преподавателем теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы, задать их преподавателю.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте лекций.

Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающейся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практических занятий для обучающегося по дисциплине являются:

- понять возможности и особенности применения теоретических методов, моделей и инструментов менеджмента в практической деятельности менеджера;
- сформировать и развить навыки студентов по применению теоретических моделей и инструментов менеджмента;
- развить навыки анализа учебной ситуации, используя теоретические инструменты;
- познакомить с технологиями решения управленческих задач и развить навыки студентов по применению технологий, как индивидуально, так и в малой группе;
- углубить понимание того, как процесс общения в малой группе превратить в источник полезных знаний;
- развить навыки групповой работы;
- развить навыки подготовки доклада о применении теории к практической ситуации.

Планируемые результаты при освоении обучающемся практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения данной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Функции практических занятий: познавательная, развивающая, воспитательная.

По характеру выполняемых обучающимися заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Требования к проведению практических занятий

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

Практические занятия направлены на изучение управленческого опыта, поэтому ориентированы на работу студентов с управленческими задачами или на работу с управленческой проблемой.

Образовательные технологии, применяемые при освоении материала дисциплины, реализуются в следующих активных и интерактивных формах:

- проведение дискуссии по результатам выполнения задания;
- применение техник групповой работы (деление на малые группы, круговой сбор идей, мозговой штурм (мозговая атака), групповые дискуссии);

- обсуждение вариантов решения рассматриваемой управленческой проблемы в учебной ситуации, предложенной преподавателем.
- обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий на практических занятиях с заслушиванием предложений по разрешению проблемы от обучающихся.

Логическая схема проведения практического занятия

1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теоретическую модель (инструмент). Далее проводится обсуждение теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии.

2. Решение управленческой задачи / работа над учебной ситуацией в малых группах (подгруппах).
3. Презентация результатов обсуждения подгруппами
4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

Процедура проведения практического задания

5 мин. Представление преподавателем целей и содержания задания, напоминание о необходимости строгого соблюдения временного графика работы группы (или малых подгрупп). Обсуждение особенностей работы с управленческой задачей или учебной ситуацией

10 мин. Вводное выступление преподавателя. Вопросы-ответы студентов.

15 мин. Индивидуальная работа над управленческой задачей или над учебной ситуацией и заданием для студентов.

25 мин. Обсуждение и подготовка сообщения в малых подгруппах.

15 мин. Выступление представителей подгрупп.

10 мин. Вопросы, обсуждение в большой группе.

10 мин. Обсуждение ключевых моментов и извлеченных уроков, их связи с практической деятельностью менеджера (под руководством преподавателя).

Логика выполнения практического задания при использовании техник групповой работы

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Формирование индивидуального решения поставленной в задании задачи.
3. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Сбор индивидуальных решений поставленной задачи, используя технику групповой работы «круговой сбор идей».
4. Формирование решений поставленной задачи в малых группах.
5. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
6. Общегрупповая дискуссия по результатам решений поставленной задачи.
7. Обратная связь преподавателя по особенностям применения соответствующих инструментов менеджмента и по результатам решений поставленной задачи.

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой штурм» (мозговая атака).

При применении техники групповой работы «мозговой штурм» логика выполнения практического задания следующая:

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Обсуждение постановки задачи в малых группах.
3. Формирование решений поставленной задачи в малых группах, используя техники групповой работы «мозговой штурм».
4. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
5. Общегрупповая дискуссия и обратная связь преподавателя.

Методические материалы для прохождения практических занятий

1. Системное управление организационными изменениями : учебно-методическое пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов ; С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения. - Санкт-Петербург : Изд-во ГУАП, 2021. - 171 с.
2. Лысов О.Е. Формирование и исследование управленческих ситуаций. СПб. ГУАП 2008. 220 с.

Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа включает в себя контрольную работу.

Задание для выполнения контрольной работы

1. Перечислите варианты подходов к определению ответственности за результаты групповой работы. Определите их сильные и слабые стороны.

2. Перечислите варианты подходов к согласованию решений при групповой работы. Определите их сильные и слабые стороны.

3. Опишите роли, которые могут исполнять члены рабочей группы, их особенности и отличительные свойства.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методические материалы для самостоятельной работы:

1. Источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.
2. Системное управление организационными изменениями : учебно-методическое пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов ; С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения. - Санкт-Петербург : Изд-во ГУАП, 2021. - 171 с.

Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

– экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

– дифференцированный зачет – это форма оценки знаний, полученных обучающимся при изучении дисциплины, при выполнении курсовых проектов, курсовых работ, научно-исследовательских работ и прохождении практик с аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой