

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	Управление человеческими ресурсами
Форма обучения	очно-заочная

Санкт-Петербург– 2023

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

доц., к.э.н.  
(должность, уч. степень, звание)

 17.05.23  
(подпись, дата)

С.С. Снетов  
(инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 82

« 18 » мая 2023 г, протокол № 10

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н., доц.  
(уч. степень, звание)

 18.05.23  
(подпись, дата)

А.С. Будагов  
(инициалы, фамилия)

Ответственный за ОП ВО 38.03.02(03)

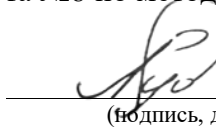
доц., к.э.н.  
(должность, уч. степень, звание)

 18.05.23  
(подпись, дата)

С.В. Дмитриева  
(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.  
(должность, уч. степень, звание)

 18.05.23  
(подпись, дата)

Л.В. Рудакова  
(инициалы, фамилия)

## Аннотация

Дисциплина «Управление изменениями» входит в образовательную программу высшего образования – программу бакалавриата по направлению подготовки/ специальности 38.03.02 «Менеджмент» направленности «Управление человеческими ресурсами». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

ОПК-2 «Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем»

ОПК-3 «Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия»

ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»

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 дифференцированного зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский».

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. 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. Дисциплина входит в состав обязательной части образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

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

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3.7 знать способы сбора данных о деятельности организации, подходы по выявлению симптомов наличия проблем в деятельности организационных систем ОПК-2.У.7 уметь собирать данные для описания деятельности выбранной организационной системы и строить системные карты для представления выбранных организационных систем и их внешнего окружения ОПК-2.В.7 владеть навыком проводить диагностику проблемной ситуации в деятельности подразделения, выбора гипотезы проблемы в операционной деятельности, анализа причин проблем и их визуализации с помощью схем и диаграмм
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3.8 знать классификацию причин возможного сопротивления социальной среды организации планируемому изменению и стратегии его преодоления ОПК-3.У.8 уметь анализировать и выявлять причины сопротивления изменению с учетом всех особенностей сложной и динамичной внутренней и внешней среды организации ОПК-3.В.8 владеть навыками выбора уместной стратегии проведения изменений с учетом особенностей социальной среды и подбора мероприятий по управлению сопротивлением персонала
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые	ОПК-4.3.3 знать значение управления организационными изменениями в деятельности организаций

	рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.У.3 уметь определять возможности развития организационных систем для реализации рыночного потенциала организации ОПК-4.В.3 владеть навыками разработки предложений по планированию проекта организационных изменений
--	---	---

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- теория организации
- информационные технологии
- основы менеджмента
- управление человеческими ресурсами
- моделирование бизнес-процессов
- маркетинг,
- исследование систем управления,
- организационное поведение,
- методы принятия управленческих решений,
- управление операциями.

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

- управление проектами,
- стратегический менеджмент,
- управленческое консультирование.

## 3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам	
		№8	№9
1	2	3	4
<b>Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)</b>	6/ 216	3/ 108	3/ 108
<b>Из них часов практической подготовки</b>			
<b>Аудиторные занятия, всего час.</b>	85	34	51
в том числе:			
лекции (Л), (час)	51	17	34
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	34	17	17
лабораторные работы (ЛР), (час)			
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)			
экзамен, (час)			
<b>Самостоятельная работа, всего (час)</b>	131	74	57
<b>Вид промежуточной аттестации:</b> зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач,	Зачет, Дифф.	Зачет	Дифф. Зач.

Экз.**)	Зач.		
---------	------	--	--

Примечание: \*\* кандидатский экзамен

#### 4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 8					
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	7	6			32
Раздел 2. Системное представление деятельности в организации Тема 2.1 Система, границы и описание Тема 2.2 Взаимодействие системы с внешним окружением	10	11			42
Итого в семестре:	17	17			74
Семестр 9					
Раздел 3. Диагностика потребности в изменениях Тема 3.1 Описание проблемной ситуации Тема 3.2 Формулирование проблемы и анализ причин	12	5			20
Раздел 4. Проектирование изменений Тема 4.1 Цели изменений Тема 4.2 Варианты изменений	10	4			38
Раздел 5. Планирование изменений Тема 5.1 Управление переходным периодом Тема 5.2 Управление сопротивлением персонала	12	8			40
Итого в семестре:	34	17			57
Итого	51	34	0	0	131

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 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
-------	---

раздела	
1	<p>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</p>
2	<p>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.</p>
3	<p>Диагностика потребности в изменениях  Тема 3.1 Описание проблемной ситуации  Задачи диагностики проблемной ситуации. Описание проблемной ситуации. Симптомы проблемы. Владелец проблемы. Иерархия проблем. Определение гипотезы проблемы. Характеристики мягких и жестких 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.</p>
4	<p>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</p>

	Проектирование вариантов изменений. Подходы к проектированию. Исключение целей. Оценка вариантов. Моделирование вариантов.
5	<p>Планирование изменений</p> <p>Тема 5.1 Управление переходным периодом</p> <p>Способы осуществления изменений. Упорядочивание последовательности действий. Схема последовательности действий.</p> <p>Планирование ресурсов. Планирование человеческих ресурсов. Распределение заданий. Мониторинг и контроль изменений. Схема контура управления.</p> <p>Структурирование переходного периода. Формы представления плана. Трудности с планированием и осуществлением изменений.</p> <p>Тема 5.2 Управление сопротивлением персонала</p> <p>Восприятие изменений. Причины сопротивления. Уровни сопротивления. Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии. Схема поля сил</p> <p>К. Левина. Методы уменьшения и преодоления сопротивления. Выбор методов. Последовательность разработки управленческих действий по уменьшению и преодолению сопротивления. Мотивации персонала для повышения приверженности изменениям..</p>

#### 4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 8					
1	Варианты подходов к определению ответственности за результаты групповой работы. Варианты подходов к согласованию решений при групповой работе. Групповые роли.	Круговой сбор идей. мозговой штурм.	2		1
2	Описание операционных систем с использованием схемы входа-выхода	Моделирование ситуации, дискуссия	10		2
3	Определение целей операционных систем	Решение управленческой задачи.	5		2
Семестр 9					
4	Выявление симптомов проблемы,	Решение управленческой задачи.	5		3



	определение гипотезы и характеристик проблемы				
5	Анализ структуры проблемы и определение целей изменений	Решение управленческой задачи.	4		4
6	Анализ и планирование изменения	Моделирование ситуации, дискуссия	8		4,5
Всего			34		

#### 4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего				

#### 4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы

Учебным планом не предусмотрено

#### 4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 8, час	Семестр 9, час
1	2	3	4
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	64	42	22
Курсовое проектирование (КП, КР)			
Расчетно-графические задания (РГЗ)			
Выполнение реферата (Р)			
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	37	22	15
Домашнее задание (ДЗ)			
Контрольные работы заочников (КРЗ)			
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	30	10	20
Всего:	131	74	57

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

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

6. Перечень печатных и электронных учебных изданий

Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	<p>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. <a href="https://znanium.com/catalog/product/2084826">https://znanium.com/catalog/product/2084826</a></p> <p>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. <a href="https://znanium.com/catalog/product/1066451">https://znanium.com/catalog/product/1066451</a></p> <p>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. <a href="https://znanium.com/catalog/product/1066565">https://znanium.com/catalog/product/1066565</a></p> <p>4. Герасимов, Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях [Электронный ресурс] / Б.Н. Герасимов. - М.: Инфра-М; Вузовский Учебник, 2015. - 12 с. <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526860">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526860</a></p> <p>5. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О’Райли Ч. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 285 с. <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=915949">http://znanium.com/bookread2.php?book=915949</a></p>	

7. Перечень электронных образовательных ресурсов  
информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
<a href="http://expert.ekiosk.pro/">http://expert.ekiosk.pro/</a>	Журнал «Эксперт»
<a href="http://www.dis.ru/">http://www.dis.ru/</a>	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
<a href="http://tomanage.ru/library/magazines/top-manager/">http://tomanage.ru/library/magazines/top-manager/</a>	Журнал «Топ-менеджер»

<a href="http://www.iteam.ru/">http://www.iteam.ru/</a>	Портал iTeam, технологии корпоративного управления.
<a href="http://www.ecsocman.edu.ru">http://www.ecsocman.edu.ru</a>	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>	Сайт Роскомстата
<a href="http://www.rhr.ru">www.rhr.ru</a>	Управление человеческими ресурсами России.

## 8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

8.2. Перечень информационно-справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

## 9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Лекционная аудитория	
2	Учебная аудитории для проведения практических занятий	
3	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации	

## 10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Дифференцированный зачёт	Список вопросов; Тесты
Зачет	Список вопросов; Тесты:

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности

компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 – Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции 5-балльная шкала	Характеристика сформированных компетенций
«отлично» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал;</li> <li>– уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>– опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления;</li> <li>– умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>– делает выводы и обобщения;</li> <li>– свободно владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«хорошо» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>– не допускает существенных неточностей;</li> <li>– увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления;</li> <li>– аргументирует научные положения;</li> <li>– делает выводы и обобщения;</li> <li>– владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«удовлетворительно» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>– допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>– испытывает затруднения в практическом применении знаний направления;</li> <li>– слабо аргументирует научные положения;</li> <li>– затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>– частично владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся не усвоил значительной части программного материала;</li> <li>– допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;</li> <li>– испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>– не может аргументировать научные положения;</li> <li>– не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>

### 10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.

Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
1	Внутренние и внешние факторы изменений Управление организацией как открытой системой,	ОПК-2.3.7

	взаимодействующей с внешним окружением	
2	Содержание этапа диагностики текущего состояния Свойства описания текущей ситуации как модели действительности Симптомы и гипотеза проблемы	ОПК-2.3.7
3	Назначение, компоненты и правила построения схемы отношений Задача: построение схемы отношений по текущей ситуации в организации	ОПК-2.В.7
4	Назначение, компоненты и правила построения схемы отношений Системные определения Правила построения системной карты Задача: построение системной карты для представления выбранной организационной системы и ее внешнего окружения	ОПК-2.У.7
5	Системные определения Границы системы и ее взаимодействие с внешним окружением Назначение, компоненты и правила построения схемы входа-выхода Задача: построение схемы входа-выхода для описания выбранной организационной системы	ОПК-2.В.7
6	Назначение, компоненты и правила построения схемы причин и следствий 7 Ранжирование причин и промежуточное решение проблемы Задача: построение причинно-следственной диаграммы проблемой ситуации в системе	ОПК-2.В.7
7	Уровни сопротивления персонала изменениям Классификация причин возможного сопротивления социальной среды организации планируемому изменению Стратегии преодоления сопротивления изменению в организации	ОПК-3.3.8
8	Модель организационных изменений К. Левина Задача: построение поля сил предстоящего изменения, выявление причин сопротивления	ОПК-3.У.8
9	Методы уменьшения сопротивления изменениям Методы преодоления сопротивления изменениям Задача: выбор уместной стратегии осуществления изменений и конкретных мероприятий по преодолению сопротивления изменению с учетом социального контекста организации	ОПК-3.В.8
10	Модели изменений Модель организации, и её связь с проблемами изменений Уровни изменений Классификация изменений по объекту Взаимосвязь между разными видами изменений на предприятии. Оперативные и стратегические управленческие изменения	ОПК-4.3.3

11	Проблемы в деятельности системы и симптомы Анализ проблемной ситуации в системе Задача: Определение направлений необходимых изменений в системе, постановка цели изменения	ОПК-4.У.3
12	Планирование изменений в системе Мониторинг и контроль изменений Формы представления плана Задача: разработка плана проведения изменения в системе и определение уместных способов мониторинга выполнения плана.	ОПК-4.В.3

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы

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

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов	Код индикатора
	Изменения а) обязательно происходят во всех организациях без исключения б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века в) должны происходить только в кризисных организациях г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях	ОПК-2.3.7
	Типология видов организационных изменений а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений б) имеет практическое и теоретическое значение в) представляет интерес для студентов г) представляет интерес для ученых	ОПК-4.3.3
	К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся: а) низкий профессионализм персонала б) внешние и внутренние в) внешние, внутренние, психологические г) логические, социологические, психологические	ОПК-4.У.3
	Правила (принципы) проведения изменений а) обоснованы специалистами по управлению изменениями б) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют в) организация формулирует самостоятельно г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений	ОПК-2.3.7
	Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена	ОПК-4.3.3

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Коттером</li> <li>b) Грейнером</li> <li>c) Мильнером</li> <li>d) Левином</li> </ul>	
<p>Модели процесса организационных изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) противоречат друг другу</li> <li>b) должны одновременно использоваться при проведении изменений</li> <li>c) могут иметь разное количество этапов</li> </ul>	ОПК-2.3.7
<p>Модель Коттера</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации</li> <li>b) расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе</li> <li>c) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации</li> <li>d) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Диагностика -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) анализ производственной деятельности</li> <li>b) анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации</li> <li>c) анализ кадрового состава</li> <li>d) анализ финансового состояния</li> </ul>	ОПК-2.3.7
<p>Модель Надлера - Ташмена</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) описывает текущее состояние и основные направления изменений</li> <li>b) описывает основные этапы проведения изменений</li> <li>c) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения</li> <li>d) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях</li> </ul>	ОПК-2.3.7
<p>Модель К.Левина "Анализ поля сил"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения</li> <li>b) описывает текущее состояние и основные направления изменений</li> <li>c) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях</li> <li>d) описывает основные этапы проведения изменений</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Команда проекта организационных изменений подбирается по</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) личностным характеристикам</li> </ul>	ОПК-4.3.3

<ul style="list-style-type: none"> <li>b) профессиональным признакам</li> <li>c) профессиональным и личностным характеристикам</li> </ul>	
<p>Агент изменений - это</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений</li> <li>b) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений</li> <li>c) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений</li> <li>d) человек или группа, отвечающая за проведение изменений</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>Команда проекта изменений в организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений</li> <li>b) выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала</li> <li>c) выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению</li> <li>d) выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>Подвергаемый изменению - это</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений</li> <li>b) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений</li> <li>c) человек или группа, отвечающая за проведение изменений</li> <li>d) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>В команду проекта организационных изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) могут входить только представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений</li> <li>b) могут входить только специалисты предприятия</li> <li>c) могут входить специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>Проводник изменений - это</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений</li> <li>b) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений</li> <li>c) человек или группа, отвечающая за проведение изменений</li> <li>d) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>Классификация причин сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) представляет интерес для студентов</li> <li>b) имеет практическое и теоретическое значение</li> <li>c) не имеет смысла при планировании изменений</li> <li>d) представляет интерес для ученых</li> </ul>	ОПК-3.3.8



<p>Основные методы снижения сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) материальное и моральное стимулирование</li> <li>b) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение</li> <li>c) издание приказов, распоряжений</li> <li>d) увольнение, понижение по должности</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Основные уровни сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) высший, средний, низовой</li> <li>b) сильный, слабый</li> <li>c) явный, неявный</li> <li>d) индивидуальный, групповой, системный</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Сопротивление изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) вызывается субъективными причинами</li> <li>b) свойственно консерваторам и колеблющимся</li> <li>c) результат плохого менеджмента</li> <li>d) всегда сопутствует любым изменениям</li> <li>e) выражает негативное отношение подчиненных к руководителю</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Основные виды сопротивления изменениям</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей</li> <li>b) индивидуальное, групповое, системное</li> <li>c) открытое и закрытое</li> <li>d) логическое, социологическое, психологическое</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Аналитическая стратегия организационных изменений используется</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>b) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>c) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>d) при решении технических проблем</li> <li>e) в кризисных ситуациях, жестких условиях</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Директивная стратегия организационных изменений используется</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>b) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>c) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>d) в кризисных ситуациях, жестких условиях</li> <li>e) при решении технических проблем</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Стратегия соучастия организационных изменений используется</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) при необходимости поддержки получателей изменений,</li> </ul>	ОПК-3.3.8

<p>ожидаемом сильном сопротивлении</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>c) в кризисных ситуациях, жестких условиях</li> <li>d) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>e) при решении технических проблем</li> </ul>	
<p>Переговорная стратегия организационных изменений используется</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>b) при решении технических проблем</li> <li>c) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</li> <li>d) в кризисных ситуациях, жестких условиях</li> <li>e) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении</li> </ul>	ОПК-3.3.8
<p>Для анализа и оценки рисков в проектах изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) используется стандартный инструментарий риск-менеджмента</li> <li>b) используется особый инструментарий</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>Если вероятность наступления риска высокая</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) для принятия решения требуется дополнительная информация</li> <li>b) от изменений не следует отказываться</li> <li>c) от изменений следует отказаться</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>Современные информационные технологии</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений</li> <li>b) дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений</li> <li>c) имеют ограниченное применение в проектах изменений</li> <li>d) требуют серьезной адаптации к проектам изменений</li> </ul>	ОПК-2.3.5
<p>Какой метод не используется при проведении контроля</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) график Ганта</li> <li>b) плановые документы организации</li> <li>c) материальная мотивация</li> <li>d) анализ отчётности организации</li> </ul>	ОПК-4.3.3
<p>Контроль направлен на</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) оценку использования ресурсов</li> <li>b) ресурсы, деятельность, качество, результаты</li> <li>c) соблюдение сроков выполнения работ</li> <li>d) сравнение запланированного и достигнутого</li> </ul>	ОПК-4.3.3

Принципы контроля а) организация формулирует самостоятельно б) обоснованы специалистами по управлению изменениями в) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют д) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений	ОПК-4.3.3
Процесс контроля а) имеет дискретный характер б) произвольный характер в) имеет циклический характер д) имеет необязательный характер	ОПК-4.3.3
Внесение корректив в проект изменений а) не требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности б) требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности	ОПК-4.3.3
Результативность организационных изменений измеряется а) качественными показателями б) количественными и качественными показателями в) количественными показателями д) результативность рассчитать невозможно	ОПК-4.3.3
Метод организационных изменений - это а) применяемые программные продукты б) план действий по проведению изменений	ОПК-4.3.3

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
	Не предусмотрено

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. 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 обучающимися лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;
- развитие профессионально-деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться 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.

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине.

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.

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 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.

## 11.2. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся 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 практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся 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 конкретной учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

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.

### 11.3. 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.

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.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся является учебно-методический материал по дисциплине.

### 11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме оценивания выполнения управленческих задач на практических занятиях. Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при проведении промежуточной аттестации в качестве части оценки необходимого уровня знаний и умений обучающихся.

### 11.5. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

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

– зачет – это форма оценки знаний, полученных обучающимся в ходе изучения учебной дисциплины в целом или промежуточная (по окончании семестра) оценка знаний обучающимся по отдельным разделам дисциплины с аттестационной оценкой «зачтено» или «не зачтено».

– 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