

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

Рабочая программа по дисциплине

### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования программы бакалавриата по направлению подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

Направленность (профиль):  
**Менеджмент организации**


Квалификация:  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная/очно-заочная/заочная**

**Год поступления 2021**

Согласовано  
Руководитель ОПОП  
«Менеджмент»

  
Продолятченко П.А.

Утверждаю  
Директор филиала ФГБОУ  
ВО «РГГМУ» в г. Туапсе  Аракелов М.С.

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры  
15 июня 2021 г., протокол № 4

Руководитель  
кафедры  Продолятченко П.А.

Авторы-разработчики:

  
Майборода Е.В.

Туапсе 2021

Рассмотрена и рекомендована к использованию в учебном процессе на 2021/2022 учебный год без изменений\*

Протокол заседания кафедры №4 от 15 июня 2021 г

Рассмотрено и рекомендовано к использованию в учебном процессе на \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ учебный год с изменениями (см. лист изменений)\*\*

Протокол заседания кафедры \_\_\_\_\_ от \_\_. \_\_.20\_\_ №\_\_

\*Заполняется при ежегодном пересмотре программы, если в неё не внесены изменения

\*\* Заполняется при ежегодном пересмотре программы, если в неё внесены изменения

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины**

Целью дисциплины «Управление изменениями» является подготовка бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», владеющих знаниями в объеме, необходимом для понимания основных форм, методов и методологии решения проблемных вопросов управления изменениями, в том числе, и навыками эффективного планирования и внедрения изменений в организации.

### **Основные задачи дисциплины:**

- формирование целостного представления об основных понятиях, категориях, раскрывающих суть изменений, особенностей развития теории изменений, закономерностей развития процессов изменений, теории и практики управления процессами изменений, проблем восприимчивости организаций к внедрению нового;
- формирование умений выделять проблемы управления процессами изменений;
- овладение приемами анализа причин сопротивления персонала изменениям;
- приобретение практических навыков использования методик отбора и оценки проектов изменений.

## **2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы**

Дисциплина «Управление изменениями» для направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент / «Менеджмент организации» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений и реализуется на 4 курсе в 8 семестре.

Для освоения данной дисциплины, обучающиеся должны освоить разделы дисциплин: «Теория управления», «Методы принятия управленческих решений», «Управление персоналом». Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента, необходимым для изучения дисциплины «Управление изменениями» обучающийся должен:

иметь представление о понятийно-категорийном аппарате менеджмента; природе менеджмента; системе принципов и законов менеджмента; закономерностях функционирования экономики, важнейших проблемах, с которыми сталкивается современный менеджмент в связи с радикальными изменениями, происходящими в экономической, социальной, технологической сферах; принципах принятия и реализации экономических и управленческих решений;

анализировать внутренние возможности организации, и ее перспективы по реализации стратегических и тактических планов; применять на практике принципы,

методы и модели управления производственными системами; оценивать эффективность управленческой структуры; анализировать и оценивать эффективность системы менеджмента в меняющихся условиях внешней и внутренней среды;

Параллельно с дисциплиной «Управление изменениями» изучаются: «Управление качеством», «Управление проектами», «Антикризисное управление», «Управление рисками». Знания, полученные в результате изучения данного курса, могут быть использованы в процессе прохождения бакалавром Проектно-технологической практики и при написании выпускной квалификационной работы. Освоение дисциплины позволит слушателям в будущей профессиональной деятельности решать оперативные и тактические задачи и формировать стратегии в условиях необходимости организационных изменений.

### 3. Перечень планируемых результатов обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование **профессиональной компетенции выпускников ПК-4**

Таблица 1 – Профессиональные компетенции

| Код и наименование профессиональной компетенции   | Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции  | Результаты обучения  |
|---|--|--|
| ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать стратегические, тактические и оперативные деятельности организации цели | ПК-4.1 Разрабатывает и обосновывает способы и порядок достижения целей и процессы реализации мероприятий проектов, программ, планов деятельности организации | <p><b>Знать:</b> основные направления и методы организационных изменений направленных на реализацию целей предприятия</p> <p><b>уметь:</b> разрабатывать предложения организационных изменений направленных на реализацию целей предприятия</p> <p><b>владеть:</b> навыками преодоления локального сопротивления изменениям направленных на реализацию целей предприятия</p> |

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Объем дисциплины

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 академических часа.

Таблица 3. - Объем дисциплины по видам учебных занятий в академических часах

|  |                    |
|--|--------------------|
|  | <b>Всего часов</b> |
|--|--------------------|

| <b>Объём дисциплины</b>  | <b>Очная форма обучения</b> |
|--|-----------------------------|
| <b>Объём дисциплины</b>  | <b>108</b>                  |
| <b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:</b> | <b>42</b>                   |
| в том числе:   | -                           |
| лекции   | <b>14</b>                   |
| занятия семинарского типа:   |                             |
| практические занятия   | <b>28</b>                   |
| лабораторные занятия   | -                           |
| <b>Самостоятельная работа (далее – СРС) – всего:</b>   | <b>66</b>                   |
| в том числе:   | -                           |
| курсовая работа  | -                           |
| контрольная работа   | -                           |
| <b>Вид промежуточной аттестации</b>  | <b>экзамен</b>              |

#### 4.2. Структура дисциплины

Таблица 4. - Структура дисциплины для очной формы обучения

| № | Раздел / тема дисциплины   | Семестр  | Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час. |                      |           | Формы текущего контроля успеваемости | Формируемые компетенции | Индикаторы достижения компетенций |
|---|--|----------|--|----------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|   |  |          | Лекции   | Практические занятия | СРС       |                                      |                         |                                   |
|   | 1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений | <b>8</b> | 6  | 2                    | 16        | Семинар                              | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | 2. Методические аспекты управления изменениями                   | <b>8</b> | 8  | 4                    | 16        | задание                              | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | 3. Управление проектами изменений                                | <b>8</b> | 6  | 4                    | 16        | задание                              | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | 4. Сопротивление изменениям и методы их устранения               | <b>8</b> | 8  | 4                    | 18        | Семинар<br>задание                   | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | <b>ИТОГО</b>   |          | <b>28</b>  | <b>14</b>            | <b>66</b> | -                                    | -                       | -                                 |

Таблица 5. - Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

| № | Раздел / тема дисциплины   | Семестр | Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час. |                      |           | Формы текущего контроля успеваемости | Формируемые компетенции | Индикаторы достижения компетенций |
|---|--|---------|--|----------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|   |  |         | Лекции   | Практические занятия | СРС       |                                      |                         |                                   |
|   | 1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений | 8       | 2  | 2                    | 20        | Семинар                              | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | 2. Методические аспекты управления изменениями                   | 8       | 4  | 4                    | 20        | задание                              | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | 3. Управление проектами изменений                                | 8       | 4  | 4                    | 20        | задание                              | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | 4. Сопротивление изменениям и методы их устранения               | 8       | 4  | 4                    | 20        | Семинар<br>задание                   | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |
|   | <b>ИТОГО</b>   |         | <b>14</b>  | <b>14</b>            | <b>80</b> | -                                    | -                       | -                                 |

Таблица 6. - Структура дисциплины для заочной формы обучения

| № | Раздел / тема дисциплины                               | Семестр | Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час. |                      |     | Формы текущего контроля успеваемости | Формируемые компетенции | Индикаторы достижения компетенций |
|---|--|---------|--|----------------------|-----|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
|   |  |         | Лекции   | Практические занятия | СРС |                                      |                         |                                   |
|   | 1. Теоретические аспекты исследования и проектирования | 4       | 2  | 2                    | 24  | Семинар<br>задание                   | ПК-4<br>ПК-6            | ПК-4.1<br>ПК-6.1                  |

|  |  |   |          |          |           |                               |              |                  |
|--|--|---|----------|----------|-----------|-------------------------------|--------------|------------------|
|  | изменений  |   |          |          |           |                               |              |                  |
|  | 2. Методические аспекты управления изменениями     | 4 | 2        |          | 24        |                               | ПК-4<br>ПК-6 | ПК-4.1<br>ПК-6.1 |
|  | 3. Управление проектами изменений                  | 4 | 2        |          | 24        | задание<br>Семинар<br>задание | ПК-4<br>ПК-6 | ПК-4.1<br>ПК-6.1 |
|  | 4. Сопротивление изменениям и методы их устранения | 4 | 2        | 2        | 24        |                               | ПК-4<br>ПК-6 | ПК-4.1<br>ПК-6.1 |
|  | <b>ИТОГО</b>                                       |   | <b>8</b> | <b>4</b> | <b>96</b> | -                             | -            | -                |

### 4.3. Содержание разделов дисциплины

#### Раздел 1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений

Цели и задачи дисциплины. Требования по подготовке специалистов в области управления изменениями. Требования по усвоению учебного материала. Итоговый контроль по проверке полученных знаний. Методология исследования изменений. Диалектическое противоречие. Виды изменений и их причины. Классификационные признаки: целенаправленность изменений, направленность сил, побуждающих к изменению, характер побуждения, преследуемые цели, способы осуществления изменений, глубина изменений, значимость изменения и др. Модели планируемых изменений: модель контекста и процесса Э. Петтигрю, модель изменений К. Левина, модель «исследования - действия», модель планирования изменений, модель изменений Т. Камминга и К. Уорли. Методический уровень методологии исследования и проектирования изменений: процесс изменений, субъект изменений, объекты изменений, объекты развития, стратегии изменений.

#### Раздел 2. Методические аспекты управления изменениями

Политика управления изменениями: «ОТ – ЧЕРЕЗ - К». Модели управления изменениями. Управление проектами – сочетание людей, систем и методов. Модель участия: образование и консультирование, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашение, манипулирование и сотрудничество, открытое и скрытое принуждение. Политическая модель: влияние на заинтересованные группы. Внутренний и внешний контекст изменений. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями: управление по целям; управление по результатам; управление на базе потребностей и интересов; управление путем постоянных проверок и указаний; управление на базе активизации деятельности персонала; управление на базе «искусственного интеллекта». Модели выбора стратегий развития организации: стратегическое планирование, развитие культуры организации, трансформация, организационное проектирование, реструктуризация, реинжиниринг, бенчмаркинг и др.

#### Раздел 3. Управление проектами изменений

Соответствие проекта целям организации. Планирования организационных изменений: анализ ситуации, проектирование новшества, подготовка проекта решения, принятие решения. Реализации плана изменений. Создание системы управления, включающей субъекта и объекта управления, обеспечивающей выполнение всех управленческих функций, применение всего комплекса управленческих методов, использование различных управленческих стилей. Мотивация в управлении изменениями: положительное подкрепление, стимулирование содержанием работы, использование морального стимулирования, усиление стимулирующей значимости передового опыта и пр. Контроль достижения целей изменений: подвести итоги, измерить полученные результаты; сопоставить полученные итоги с планируемыми результатами деятельности; проанализировать ход выполнения программы изменений, причины отклонений; оценить модификацию самой организации вследствие осуществленных изменений.

#### **Раздел 4. Сопротивление изменениям и методы их устранения**

Причины сопротивления изменениям: эгоистический интерес, неправильное понимание целей и стратегии изменений, различная оценка последствий осуществления стратегии, низкая терпимость к изменениям и пр. Набор стереотипов сопротивления изменениям. Негативное восприятие. Психологические барьеры: определение и параметры. Пассивные, активные и крайние формы проявления психологических барьеров. Формирование готовности персонала к изменениям. Меры формирования позитивного отношения к изменениям. Пути преодоления сопротивления изменениям. Методы формирования психологической готовности к изменениям: диагностические, развивающие и тонизирующие.

#### **4.4. Содержание занятий семинарского типа**

Таблица 7. - Содержание практических занятий для очной формы обучения

| <b>№ темы дисциплины</b>   | <b>Тематика практических занятий</b>   | <b>Всего часов</b> | <b>В том числе часов практической подготовки</b> |
|--|--|--------------------|--|
| 1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений | Практическая работа 1. «Специалист по УИ»<br>Практическая работа 2. «Признаки изменений»   | 4                  |  |
| 2. Методические аспекты управления изменениями                   | Практическая работа 3. «Анализ силового поля»<br>Практическая работа 4. «Методы преодоления сопротивления»<br>Семинар 1. Развитие теории и практики УИ | 4                  |  |
| 3. Управление проектами изменений                                | Практическая работа 5. «Подходы к индивидуальным изменениям»<br>Практическая работа 6. «Оценка эффективности   | 4                  |  |



|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | орг.изменений»  |   |  |
| 4. Сопротивление изменениям и методы их устранения | Практическая работа 7. «Модели развития организаций»<br>Семинар 2. «Модели организационных изменений» | 4 |  |

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Методические материалы по дисциплине (конспект лекций, методические указания по самостоятельной работе, тесты, дополнительные материалы по темам дисциплины, практикум размещены в moodle.

## **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Учет успеваемости обучающегося по дисциплине осуществляется по 100-балльной шкале. Максимальное количество баллов по дисциплине за один семестр – 100:

- максимальное количество баллов за выполнение всех видов текущего контроля - 63;
- максимальное количество баллов за посещение лекционных занятий - 14;
- максимальное количество баллов за прохождение промежуточной аттестации - 14;
- максимальное количество дополнительных баллов - 9

### **6.1. Текущий контроль**

Типовые задания, методика выполнения и критерии оценивания текущего контроля по разделам дисциплины представлены в Фонде оценочных средств по данной дисциплине.

### **6.2. Промежуточная аттестация**

Форма промежуточной аттестации по дисциплине – **экзамен**.

Форма проведения экзамена - **собеседование**

### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену: ПК-4,ПК-6**

1. Основные характеристики процесса организационного развития
2. Понятие и содержание организационных изменений.
3. Виды организационных изменений.
4. Подходы к исследованию индивидуальных изменений.
5. Командные изменения
6. Формирование команды для организационных изменений
7. Основные подходы к исследованию организационных изменений
8. Развитие теории организационных изменений

9. Модели организационных изменений
10. Причины сопротивления изменениям
11. Методы преодоления сопротивления изменениям
12. Система факторов, определяющих изменения в организации
13. Основные компоненты механизма управления изменениями
14. Принципы управления изменениями
15. Этапы процесса управления изменениями
16. Основные стратегии организационных изменений
17. Формирование стратегии управления изменениями
18. Модели стратегий изменений
19. Процесс проведения организационных изменений
20. Механизм реализации изменений
21. Контроль и оценка результатов внедрения изменения
22. Эффективность процесса управления изменениями
23. Современный инструментарий проведения изменений
24. Организационная диагностика как инструмент управления изменениями
25. Технологии управления изменениями
26. Методы управления изменениями

### 6.3. Балльно-рейтинговая система оценивания

Таблица 8. -Распределение баллов по видам учебной работы

| <b>Вид учебной работы, за которую ставятся баллы</b> | <b>Баллы</b> |
|--|--------------|
| Посещение лекционных занятий                         | 12           |
| Практические задания                                 | 64           |
| Доклады  | 10           |
| Промежуточная аттестация                             | 14           |
| <b>ИТОГО</b>   | <b>0-100</b> |

Таблица 9 - Распределение дополнительных баллов

| <b>Дополнительные баллы</b><br>(баллы, которые могут быть добавлены до 100) | <b>Баллы</b> |
|---|--------------|
| Участие в конференции   | 10           |
| <b>ИТОГО</b>  | <b>10</b>    |

Минимальное количество баллов для допуска до промежуточной аттестации составляет 77 балла при условии выполнения всех видов текущего контроля.

### 7. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации ко всем видам аудиторных занятий, а также методические рекомендации по организации самостоятельной работы, в том числе по подготовке к текущему контролю и промежуточной аттестации представлены в Методических рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Управление изменениями».

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### **Основная литература**

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730>
2. 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. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565>
3. А Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации : учеб. пособие / М.И. Элияшева. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 88 с. - ISBN 978-5-7638-3810-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1032071>

#### **Дополнительная литература**

1. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1065610>
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. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>

### **8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронно-библиотечная система elibrary
2. <http://www.adizes.com>
3. <http://www.e-executive.ru>
4. <http://www.amr.ru>
5. <http://www.ecsocman.ru>
6. <http://www.consulting.ru>
7. <http://www.officefile.ru>
8. <http://www.bdesign.ru>
9. <http://www.glasnet.ru>
10. <http://www.pathways.ru>

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Материально-техническое обеспечение программы соответствует действующим санитарно-техническим и противопожарным правилам и нормам и обеспечивает проведение всех видов лекционных, практических занятий и самостоятельной работы бакалавров.

Учебный процесс обеспечен аудиториями, комплектом лицензионного программного обеспечения, библиотекой РГГМУ.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, презентационной переносной техникой.

Учебная аудитория для проведения занятий практического типа - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, презентационной переносной техникой.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций - укомплектована специализированной (учебной) мебелью.

Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации - укомплектована специализированной (учебной) мебелью.

Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

## **10. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом учитываются рекомендации, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.

#### **11. Возможность применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий**

Дисциплина может реализовываться с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий