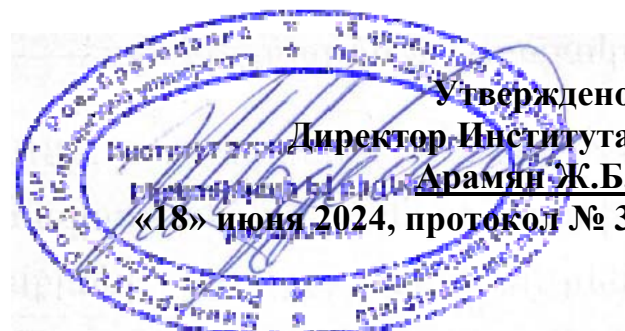


**ГОУ ВПО Российско-Армянский (Славянский)  
университет**



Утверждено

Директор Института

Арамян Ж.Б.

«18» июня 2024, протокол № 3

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины: Управление изменениями**

**Автор (ы) Гиносян Кристине Айковна, к.э.н., доцент**  
*Ф.И.О, ученое звание (при наличии), ученая степень (при наличии)*

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Наименование образовательной программы: «Менеджмент»**

# 1. АННОТАЦИЯ

1.1. Короткое описание дисциплины

1.2. Сегодня любая современная организация функционирует во внешней среде, которая постоянно меняется и требует от последней изменений в разных ее сферах деятельности и элементах. Кроме этого фирма, желая развиваться, также меняет свою стратегию, технологии, продукцию, кадры и т.д. Данная реальность ставит требование перед высококвалифицированными менеджерами - экономистами умение выявления необходимых причин изменений, эффективного процесса их внедрения и управления, а также борьбы с сопротивлениями организационным изменениям со стороны персонала фирмы. Данные теоретические и практические навыки формирует дисциплина «Управление изменениями».

1.3. Трудоемкость в академических кредитах и часах, формы итогового контроля (экзамен/зачет)

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах
<b>1. Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>	<b>72</b>
1.1. Аудиторные занятия, в т. ч.:	<b>36</b>
1.1.1. Лекции	<b>18</b>
1.1.2. Практические занятия, в т. ч.	<b>18</b>
1.1.2.1. Обсуждение прикладных проектов	
1.1.2.2. Кейсы	
1.1.2.3. Деловые игры, тренинги	
1.1.2.4. Контрольные работы	
1.1.2.5. Другое (указать)	
1.1.3. Семинары	
1.1.4. Лабораторные работы	
1.1.5. Другие виды (указать)	
1.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:	<b>36</b>
1.2.1. Подготовка к экзаменам	
1.2.2. Другие виды самостоятельной работы, в т.ч. (указать)	
1.2.2.1. Письменные домашние задания	<b>18</b>
1.2.2.2. Курсовые работы	
1.2.2.3. Эссе и рефераты	<b>18</b>
1.2.2.4. Другое (указать)	

1.3. Консультации	
1.4. Другие методы и формы занятий	
Итоговый контроль (экзамен, зачет, диф. зачет - указать)	<b>Зачет с оценкой</b>

1.4. Взаимосвязь дисциплины с другими дисциплинами учебного плана специальности (направления)

Данный курс основывается на навыках и знаниях, сформированных в результате изучения таких дисциплин взаимосвязан с такими дисциплинами как «Основы менеджмента», «Управление человеческими ресурсами», «Теория организации», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Исследование систем управления», «Основы управления проектами», «Основы управления рисками».

1.5. Результаты освоения программы дисциплины:

<b>Код компетенции</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Наименование компетенции</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Код индикатора достижения компетенций</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Наименование индикатора достижений компетенций</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)
ПК-6.	Способен организовывать взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с точки зрения критериев качества, определяемыми выбранными подходами	ПК-6.1  ПК-6.2  ПК-6.3	Применяет основные методы и инструменты системы менеджмента качества на предприятии при подготовке, принятии и выполнении организационно-управленческих решений  Оценивает предпринимательскую деятельность и выявляет критерии качества в развитии предприятия  Выявляет взаимосвязи проектов с точки зрения

			выработки управленческих решений в современных условиях рынка
--	--	--	---

## 2. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

### 2.1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** формирования у студентов теоретических и практических навыков определения причин изменений, реализации этих изменений разными способами, управления ими и сопротивлениями к ним.

**Задачи дисциплины:**

1. Развить у студентов следующие знания:

- определение сущности закономерностей развития организаций и предпосылок организационных изменений;
- анализ жизненных циклов организации по Адизесу, Пригожену и Грейнеру;
- рассмотрение особенностей динамического развития предприятия согласно Фридриху Глазлу и Бернарду Ливехуду;
- раскрытие сущности организационных изменений, причин их реализации и разновидностей;
- определение сущности и процесса управления организационными изменениями (в том числе по стандарту АСМР);
- представление разнообразных моделей управления изменениями для понимания особенностей управления изменениями на предприятии;
- рассмотрение методов и инструментов проведения организационных изменений;
- раскрытие особенностей стратегического управления изменениями;
- определение сущности и причин сопротивления изменениям и выявления эффективных методов их преодоления.

### 2.2. Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы (в академических часах и зачетных единицах) *(удалить строки, которые не будут применены в рамках дисциплины)*

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах	Распределение по семестрам					
		сем	сем	сем	сем.	сем	сем.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>2. Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>	72						
2.1. Аудиторные занятия, в т. ч.:	36						
2.1.1. Лекции	18						
2.1.2. Практические занятия, в т. ч.	18						
2.1.2.1. Обсуждение							

прикладных проектов							
2.1.2.2. Кейсы							
2.1.2.3. Деловые игры, тренинги							
2.1.2.4. Контрольные работы							
2.1.2.5. Другое (указать)							
2.1.3. Семинары							
2.1.4. Лабораторные работы							
2.1.5. Другие виды (указать)							
2.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:	36						
2.2.1. Подготовка к экзаменам							
2.2.2. Другие виды самостоятельной работы, в т.ч. (указать)							
2.2.2.1. Письменные домашние задания	18						
2.2.2.2. Курсовые работы							
2.2.2.3. Эссе и рефераты	18						
2.2.2.4. Другое (указать)							
2.3. Консультации							
2.4. Другие методы и формы занятий							
Итоговый контроль (Экзамен, Зачет, диф. зачет - указать)	Зачет с оценкой						

### 2.3. Содержание дисциплины

#### 2.3.1. Тематический план и трудоемкость аудиторных занятий (модули, разделы дисциплины и виды занятий) по рабочему учебному плану

Разделы и темы дисциплины	Всего (ак. часов)	Лекции (ак. часов)	Практ. Занятия (ак. часов)	Семинары (ак. часов)	Лабор. (ак. часов)
1	2=3+4+5+6+7	3	4	5	6
Тема 1. Оргизменения-предпосылки развития предприятия	8	4	4		
Тема 2. Сущность и виды организационных изменений и патологий	4	2	2		
Тема 3. Система управления организационными изменениями. Инструменты выявления и проведения организационных изменений	8	4	4		

Тема 4. Стратегическое управление и мониторинг процесса изменений на предприятии	8	4	4		
Тема 5. Понятие сопротивление организационным изменениям, причины их возникновения и основные методы преодоления	8	4	4		
<b>ИТОГО</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>18</b>		

### 2.3.2. Краткое содержание разделов дисциплины в виде тематического плана

#### **Тема 1. Организменения - предпосылки развития предприятия (4 часа)**

Сущность и размеры организаций. Организация как социальный механизм. Организационное развитие. Модели жизненного цикла Л. Грейнера и И. Адизеса. Модель динамичного развития предприятия по Б. Ливехуду и Ф. Глазлу. Стадии развития организации по А.И. Пригожину.

#### **Тема 2. Сущность и виды организационных изменений и патологий (2 часа)**

Определения понятия «организационные изменения». Классификация организационных изменений. Сущность и виды организационных патологий. Уровни организационных изменений, схемы и способы осуществления изменений.

#### **Тема 3. Система управления организационными изменениями. Инструменты выявления и проведения организационных изменений (4 часа)**

Сущность управления изменениями. Процесс управления изменениями по стандарту АСМР. Модели управления организационными изменениями. Методы и инструменты проведения организационных изменений. Основные методы выявления организационных изменений (SWOT, PEST- анализы, бенчмаркинг, 5 почему, система сбалансированных показателей и т.д.).

#### **Тема 4. Стратегическое управление и мониторинг процесса изменений на предприятии. (4 часа)**

Сущность и виды стратегии изменений в организации. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER». Мониторинг и контроль процесса изменений.

#### **Тема 5. Понятие сопротивление организационным изменениям, причины их возникновения и основные методы преодоления (4 часа)**

Сущность, причины и стереотипы сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Управление сопротивлением.

**Список литературы для всех разделов:**

1. Стандарт по управлению изменениями АСМР, 2014 г. – <http://www.stepconsulting.ru/files/files/standart>
2. Управление изменениями: учебник / О.В. Кажевина - 2-ое изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2022-304с.
3. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017-382с.
4. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учеб. пос. / Резник С.Д., Черниковская М.В.; Под общ. ред. С.Д. Резника - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.
5. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014.
6. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.
7. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 286 с.
8. Адизес И. К., «Управляя изменениями», 2010, ISBN: 978-5-91180-486-2
9. Динамичное развитие предприятия (как предприятия – пионеры и бюрократия могут стать эффективными- Фридрих Глазл, Бернارد Ливехуд, 2000
10. Арджирис К. Организационное научение [пер. с англ.]/ Крис Арджирис. - Москва : ИНФРА-М, 2004. - 562 с.
11. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя / Т.Бойдел. - М.: Изд-во АО «Ассиана», 2006. 186 с.
12. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. // Джинни Даниэль Дак — М.: Альбина Паблишер, 2002
13. Дак Дж.Д. Управление изменениями: в поисках баланса/ Управление изменениями Harvard Business Review on Change Серия: Классика Harvard Business Review: Альпина Бизнес Букс, 2007 г., 232 с.
14. Дэн С.К. Суть перемен. Путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании/ Олимп-Бизнес, 2007 г., 320 стр
15. Ицхак К. Адизес Управление жизненным циклом корпорации/ Питер, 2011 г., 384 стр.
16. Как руководить процессом преобразований. Стив Дихтер, Крис Гэньон и Ашок Александер. Из материалов "Вестника McKinsey" <http://www.vestnikmckinsey.ru> . // [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/how\\_manage.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/how_manage.shtml)
17. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями/ Хорошая книга, 2006 г., 360 стр.
18. Минцберг Г. "Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента", 1998 г.
19. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. / А.И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003
20. Фрайлингер К., Фишер И., «Управление изменениями в организации» / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М., Книгописная палата, 2002. – 264с.
21. Colin Price and Emily Lawson, “The psychology of change management,” [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com), June 2003
22. Larry E. Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow. 1972 // <http://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow/ar/1>
23. Learning to Change: A guide for Organizational Change Agents\ Leon De Caluwe, Hans Vermaak, 2002

24. Managing change and transition. // Harvard Business School Publishing Corporation, 2003. 136p.
25. <http://www.cfin.ru/management>
26. <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples>
27. <http://orgchange-ua.livejournal.com> // Журнал организационных изменений

### **2.3.3. Краткое содержание семинарских/практических занятий/лабораторного практикума**

#### **Тема 1. Оргизменения - предпосылки развития предприятия (4 часа)**

Форма проведения: практическое занятие

*Вопросы для практического занятия (обсуждения) (4 часа):*

1. Определите сущность организационного развития, его важность и основные пути организационного развития современных компаний.
2. Представьте особенности развития малых, средних и крупных организаций.
3. Определите сущность и особенности модели динамического развития предприятия Ф. Глазла и Б. Ливехуда.
4. Выявите связь организационных изменений с организационным развитием.
5. Осуществите сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации по Адизесу, Грейнеру и Пригожину.
6. Сравните модели развития организации Адизеса, Грейнера, Глазла и Ливехуда.

#### **Тема 2. Сущность и виды организационных изменений и патологий (2 часа)**

Форма проведения: практическое занятие

*Вопросы для практического занятия (обсуждения) (2 часа):*

1. Определите сущность организационных изменений.
2. Представьте основные виды организационных изменений.
3. Раскройте сущность организационных патологий и их различия с болезнями развития организации.
4. Определите уровни организационных изменений по К. Прайсу и Э. Лаусону.
5. Выявите способы проведения изменений.
6. Раскройте сущность схемы организационных изменений, выявленные Г. Минцбергом.
7. Определите концепцию McKinsey.

#### **Тема 3. Система управления организационными изменениями. Инструменты выявления и проведения организационных изменений. (4 часа)**



Форма проведения: практическое занятие

*Вопросы для практического занятия (обсуждения) (4 часа):*

1. Определите процесс управления изменениями.
2. Управление изменениями по К. Левину и Л.Грейнеру.
3. Представьте модель контекста и процесса Э.Петтигрю.
4. Раскройте сущность модели “исследования-действия” и модели планируемых изменений.
5. Выявите особенности модели органичного процесса изменений А\*Д\*К\*А\*Р.
6. Сравните положения Теории О и Теории Е.
7. Раскройте сущность модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
8. Представьте модель “Кривой перемен” Дж. Дак.
9. Опишите модель организационных изменений по Харви и Брауну.
10. Определите основные методы и инструменты проведения организационных изменений (бенчмаркинг, 6 сигма, сбалансированная система показателей и т.д.).

#### **Тема 4. Стратегическое управление и мониторинг процесса изменений на предприятии. (4 часа)**

Форма проведения: практическое занятие

*Вопросы для практического занятия (обсуждения) (4 часов):*

1. Определите сущность стратегического управления организационными изменениями, а также роль стратегия при реализации организационных изменений.
2. Представьте основные виды стратегий изменений.
3. Раскройте суть моделей «переходного периода», «постепенного наращивания» и «EASIER».
4. Опишите особенности контроля и мониторинга процесса изменений.

#### **Тема 5. Понятие сопротивление организационным изменениям, причины их возникновения и основные методы преодоления (4 часа)**

Форма проведения: практическое занятие

*Вопросы для практического занятия (обсуждения) (4 часа):*

1. Определите сущность и причины сопротивлений изменениям в организации.
2. Раскройте факторы и методы сопротивлений изменениям.
3. Проанализируйте модели управления сопротивлением изменений ( по Р. Кантеру и Б. Стайну, Э. Хьюзу, Коттеру и Шлезингеру, Дж. Даку).

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

Лекционные и семинарские занятия по курсу «Управление изменениями» проводятся в аудиториях РАУ, с применением слайдовых презентаций в формате Power Point. Учебные материалы и презентации, а также задания для семинарских занятий заранее предоставляются студентам в печатном виде, электронные ресурсы рассылаются на электронные адреса студентов.

## 2.4. Модульная структура дисциплины с распределением весов по формам контролей

Формы контролей	Вес формы (форм) текущего контроля в результирующей оценке текущего контроля (по модулям)		Вес формы промежуточного контроля в итоговой оценке промежуточного контроля		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей (семестровой оценке)	Весы результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля
	M1 <sup>1</sup>	M2	M1	M2	M1	M2		
<b>Вид учебной работы/контроля</b>	M1 <sup>1</sup>	M2	M1	M2	M1	M2		
Контрольная работа <i>(при наличии)</i>								
Устный опрос <i>(при наличии)</i>	0,5							
Тест <i>(при наличии)</i>				0,5				
Лабораторные работы <i>(при наличии)</i>								
Письменные домашние задания <i>(при наличии)</i>				0,5				
Реферат <i>(при наличии)</i>								
Эссе <i>(при наличии)</i>								
Проект <i>(при наличии)</i>		0,5						
<i>Другие формы (при наличии)</i>								
Весы результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей					0,5	0,5		
Весы оценок промежуточных контролей в итоговых оценках промежуточных контролей					0,5	0,5		
Вес итоговой оценки 1-го промежуточного контроля в результирующей оценке							0,5	

<sup>1</sup> Учебный Модуль

промежуточных контролей								
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей							0,5	
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля								0,5
<b>Вес итогового контроля (Экзамен/зачет)</b> в результирующей оценке итогового контроля								0,5 (зачет)
	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$

### 3. Теоретический блок (указываются материалы, необходимые для освоения учебной программы дисциплины)

#### 3.1. Материалы по теоретической части курса

##### 3.1.1. Учебники и учебные пособия

#### Основная литература:

1. Управление изменениями: учебник / О.В. Кажевина - 2-ое изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2022-304с.
2. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов - 3-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017-382с.
3. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014.
4. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.
5. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 286 с.
6. Стандарт по управлению изменениями ASMP, 2014 г. – <http://www.stepconsulting.ru>files>files>standart>

#### Дополнительная литература:

7. Адизес И. К. «Управляя изменениями», 2010, ISBN: 978-5-91180-486-2
8. Арджирис К. Организационное научение [пер. с англ.] / Крис Арджирис. - Москва : ИНФРА-М, 2004. - 562 с.
9. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя / Т.Бойдел. - М.: Изд-во АО «Ассиана», 2006. 186 с.

10. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. // Джинни Даниэль Дак — М.: Альбина Паблишер, 2002
11. Дак Дж.Д. Управление изменениями: в поисках баланса/ Управление изменениями Harvard Business Review on Change Серия: Классика Harvard Business Review: Альпина Бизнес Букс, 2007 г., 232 с.
12. Дэн С.К. Суть перемен. Путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании/ Олимп-Бизнес, 2007 г., 320 стр
13. Ицхак К. Адизес Управление жизненным циклом корпорации/ Питер, 2011 г., 384 стр.
14. Как руководить процессом преобразований. Стив Дихтер, Крис Гэньон и Ашок Александер. Из материалов "Вестника McKinsey" <http://www.vestnikmckinsey.ru> . // [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/how\\_manage.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/how_manage.shtml)
15. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями/ Хорошая книга, 2006 г., 360 стр.
16. Минцберг Г. "Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента", 1998 г.
17. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. / А.И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003
18. Фрайлингер К., Фишер И., «Управление изменениями в организации» / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М., Книгописная палата, 2002. – 264с.
19. Динамичное развитие предприятия (как предприятия – пионеры и бюрократия могут стать эффективными- Фридрих Глазл, Бернанд Ливехуд, 2000
20. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учеб. пос. / Резник С.Д., Черниковская М.В.,: Под общ. ред. С.Д. Резника - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.
21. Colin Price and Emily Lawson, "The psychology of change management," [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com), June 2003
22. Larry E. Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow. 1972 // <http://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow/ar/1>
23. Learning to Change: A guide for Organizational Change Agents\ Leon De Caluwe, Hans Vermaak, 2002
24. Managing change and transition. // Harvard Business School Publishing Corporation, 2003. 136p.

### Электронные ресурсы

25. <http://www.cfin.ru/management>
26. <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples>
27. <http://orgchange-ua.livejournal.com> // Журнал организационных изменений

### 3.1.2. Краткий конспект лекций (краткие аннотации по каждой теме)

#### Тема 1. Организменения - предпосылки развития предприятия

В данном разделе определяется сущность и размеры организаций, рассматриваются особенности их функционирования и особенности развития их деятельности, изучается особенность организации как социальной системы. Здесь также раскрываются модели жизненного цикла организаций И. Адизеса, Л. Грейнера и А. Пригожина. Представляются особенности развития организаций на разных стадиях жизненного цикла предприятий.

Рассматривается модель динамического развития предприятия Ф. Глазла и Б. Ливехуда. В данном разделе также даются основные предпосылки необходимости изменений для обеспечения организационного развития.

## **Тема 2. Сущность и виды организационных изменений и патологий**

Цель данной темы определение сущности организационных изменений, их разновидностей, причин возникновения. Рассматриваются организационные патологии, раскрываются уровни организационных изменений, способы и схемы их реализации.

## **Тема 3. Система управления организационными изменениями. Инструменты выявления и проведения организационных изменений**

Рассматриваемая тема посвящена сущности управления организационными изменениями, а также представления разных подходов и моделей к пониманию изучаемой проблемы. Здесь также определяются процесс управления изменениями по стандарту АСМР и основные методы и инструменты управления оргизменениями. В данной теме также рассматриваются основные методы и инструменты проведения организационных изменений (бенчмаркинг, 6 сигма, сбалансированная система показателей и т.д.).

## **Тема 4. Стратегическое управление и мониторинг процесса изменений на предприятии**

Данная тема раскрывает особенности формирования стратегий изменений, их разновидностей и необходимости. Определяется сущность и важность контроля и мониторинга в процессе изменений.

## **Тема 5. Понятие сопротивление организационным изменениям, причины их возникновения и основные методы преодоления**

Данный раздел определяет сущность и причины сопротивлений изменениям, а также раскрывает разные модели управления этими сопротивлениями.

### **Глоссарий/терминологический словарь**

**Организационное развитие** – процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения, осуществляемое группой или командой сотрудников во главе с руководителем через изменения в отношениях, в поведении и в результатах работы сотрудников путем их обучения.

**Изменить** - сделать иным, переменить что-нибудь прежнее, внести поправки в существующие.

**Организационное изменение** – это преобразование организации между двумя моментами времени; это не одно событие, а переходный процесс, включающий в себя множество событий и имеющий цель переноса организации и стейкхолдеров из текущего состояния в будущее.

**Организационная патология-** 1. отклонение от нормы, 2. дисфункция.

**Управление изменениями** – структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

**Сопротивление изменениям** – любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

#### **4. Фонды оценочных средств (указываются материалы, необходимые для проверки уровня знаний в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины).**

##### **4.1. Планы практических и семинарских занятий**

Курс «Управления изменениями» рассчитан на 1 семестр – 18 аудиторных часов. Курс изучается в форме лекций (18 часов) и практических занятий (18 часов) для очного отделения направление «Менеджмент».

После каждой пары лекций проводится пара практических занятий по пройденному материалу. На данных занятиях проводится текущий контроль знаний студентов с целью определения качества усвоения лекционного материала в форме устных, письменных опросов, а также тестовых заданий на практических занятиях.

На практических занятиях, исходя из тематики конкретного занятия, студентам задается конкретное задание, например, 1. представить определенную действующую отечественную организацию, проанализировать ее деятельность, выявить и предложить определенные изменения в деятельности данной организации и оценить эффективность этих изменений; 2. Рассмотреть деятельность компании Vivacell, на каком этапе жизненного цикла Адизеса она находится, определить ошибки и перспективы развития компании (бизнеса); 3. Сравнить модели жизненного цикла Адизеса, Грейнера, Пригожина и т.д. Для выполнения заданий студенты могут работать как отдельно, так и в группах от 3 до 5 человек.

##### **4.2. Материалы по практической части курса**

###### **4.2.1. Учебно-методические пособия;**

1. Управление изменениями: учебник / О.В. Кажевина - 2-ое изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2022-304с.
2. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов - 3-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017-382с.

3. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учеб. пос. / Резник С.Д., Черниковская М.В.,: Под общ. ред. С.Д. Резника - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.
4. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014.
5. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.
6. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 286 с.

#### 4.3. Вопросы и задания для самостоятельной работы студентов

1. Сравнительный анализ подходов к определению организационных изменений.
2. Проблемы малых и больших предприятий во время реализации изменений.
3. Положительные и отрицательные изменения в организации.
4. Различие между тремя аспектами концепции McKinsey.
5. Преимущества и недостатки моделей Грейнера, Адизеса, Пригожина, Глазла и Ливехуда
6. Сравнительный анализ представленных моделей управления изменениями. Представление их преимуществ и недостатков.
7. Формирование модели управления организационных изменений на примере определенного предприятия отдельной сферы.
8. Сравнение стратегий изменений в разных ситуациях и представьте проблемы и пути решения.
9. Сравнительный анализ вышеуказанных трех моделей.
10. Сформировать собственную модель управления сопротивлением изменениям организации любой сферы деятельности.
11. Представить собственное мнение о решении проблем сопротивлений при реализации разных изменений в организации.

#### 4.4. Тематика рефератов, эссе и других форм самостоятельных работ

1. Сущность и размеры организаций.
2. Организация как социальная система.
3. Организационное развитие.
4. Модели жизненного цикла Л. Грейнера и И. Адизеса.
5. Модель динамического развития предприятия Ф. Глазла и Б. Ливехуда.
6. Стадии развития организации по А.И. Пригожину.
7. Сущность и виды организационных изменений.
8. Сущность и виды организационных патологий.
9. Уровни организационных изменений К. Прайса и Э. Лаусона.
10. Схемы изменений во времени Г. Минцберга.
11. Пять цветных способов проведения изменений (Caluwe, Vermaak).
12. Концепция McKinsey.
13. Сущность управления изменениями в организации.
14. Процесс управления изменениями по стандарту АСМР.

15. Модель контекста и процесса Э. Петтигрю.
16. Модель «исследования – действия».
17. Модель планируемых изменений.
18. Модель изменений К. Левина.
19. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
20. Модель органичного процесса изменений A\*D\*K\*A\*R.
21. Теория E и Теория O.
22. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
23. Модель “Кривой и монстер перемен” Дж. Дак.
24. Модель организационных изменений по Харви и Брауну.
25. Методы и инструменты проведения организационных изменений.
26. Сущность и виды стратегии изменений в организации.
27. Модель «переходного периода».
28. Модель «постепенного наращивания».
29. Модель «EASIER».
30. Мониторинг и контроль процесса изменений.
31. Сущность, причины и стереотипы сопротивления изменениям.
32. Формы проявления сопротивления изменениям.
33. Методы преодоления сопротивления изменениям.
34. Управление сопротивлением.
35. Преодоление сопротивления по Р. Кантеру и Б.Стайну.
36. Факторы преодоления сопротивления изменениям (Э. Хьюз).
37. Методы преодоления сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру.
38. Система сбалансированных показателей.
39. Бережливое производство.
40. 6 сигма.

4.5. Образцы вариантов контрольных работ, тестов и/или других форм текущих и промежуточных контролей

Примерами тестов являются:

1. Изменение – это

- это переходный процесс, включающий в себя множество событий и имеющий цель переноса организации и стейкхолдеров из текущего состояния в будущее.
- это одно событие имеющая цель переноса организации и стейкхолдеров из текущего состояния в будущее.

2. Согласно Адизесу лучший этап жизненного цикла организации, в котором организация должна как можно дольше продержаться, является

- go –go;
- расцвет;
- аристократизация



## 5. Методический блок

### 5.1. Методика преподавания

Преподавание дисциплины «Управление изменениями» предусматривает сочетание лекций, практических занятий, а также самостоятельной работы со студентом. Во время лекции раскрывается суть разделов дисциплины. Во время практических занятиях проводятся опросы студентов с целью определения уровня усвоения тем, организуются деловые игры и актуальные тематические дискуссии, решаются тесты. Самостоятельная работа студента осуществляется с помощью выполнения индивидуальных или групповых самостоятельных исследовательских работ студентами.

### 5.2. Методические указания по подготовке к семинарским, практическим или лабораторным занятиям

Для подготовки к практическим занятиям студент должен досконально ознакомиться, проанализировать и выучить материал, представленный лектором во время лекционных занятий, а также самостоятельно ознакомиться и законспектировать нужный материал из списка литературы, указанного в пункте 4.2.1 после каждой темы.

### 5.3. Методические рекомендации по написанию самостоятельных работ, в том числе курсовых работ, рефератов, эссе и др.

Для написания и презентации индивидуальных работ (эссе) студент должен руководствоваться обширным списком литературы, приведенным в пунктах 3 и 4 настоящего УМК, показать и конкретизировать свою собственную точку зрения и позицию по исследуемой проблематике.