

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Отделение менеджмента



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**  
Управление изменениями Б1.В.ОД.23

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент  
Профиль подготовки: Управление малым бизнесом  
Квалификация выпускника: академический бакалавр  
Форма обучения: очное  
Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Сабирова Д.Н.

**Рецензент(ы):**

Палей Т.Ф.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой:

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (отделение менеджмента):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No

Казань  
2014

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) Сабирова Д.Н. , DNSabirova@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины заключаются в формировании у студентов теоретических знаний об основах управления изменениями. Изучение основ "управления организационными изменениями" играет особую роль в менеджменте, так как деятельность по управлению людьми в организации включает функции подбора и расстановки кадров, определение факторов мотивации для каждого работающего и т.д., что требует определенного психологического обеспечения, а в условиях преобразований эти моменты становятся еще более значимыми.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ОД.23 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к обязательные дисциплины. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Дисциплина "Управление изменениями" входит в базовую часть цикла подготовки бакалавров. Изучение программного материала должно способствовать формированию у студентов нового экономического мышления и включает в себя освоение навыков анализа ситуации изменений, оценки необходимости изменений, планирования процесса изменений в организации и управления реализацией намеченных изменений.

Для изучения данной дисциплины необходимо знания, умения и навыки, сформированные предшествующими дисциплинами:

- основы менеджмента;
- стратегический менеджмент;
- управление организационным поведением;
- коммуникационный менеджмент;
- разработка управленческих решений;
- инновационный менеджмент.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-7 (общекультурные компетенции)	готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе
ОПК-2 (профессиональные компетенции)	готовность применять качественные и количественные методы
ПК-1 (профессиональные компетенции)	знание основных этапов эволюции управленческой мысли

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- теоретические основы управления изменениями и подходы к ним;
- стили лидерства и межличностные отношения;
- теории жизненного цикла;
- знание принципов построения и управления командами;
- методы оценки деятельности и развития человеческого ресурса.

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

##### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Основы изменений в организациях	7	1	2	2	0	эссе
2.	Тема 2. Необходимость развития и изменений	7	2	2	2	0	устный опрос
3.	Тема 3. Сопротивление изменениям, его причины и методы преодоления	7	3	4	4	0	дискуссия
4.	Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления изменений	7	5	4	4	0	дискуссия
5.	Тема 5. Самообучающаяся организация	7	7	4	4	0	домашнее задание
6.	Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	7	9	4	6	0	деловая игра
7.	Тема 7. Построение эффективной команды в условиях изменений	7	11	4	4	0	устный опрос

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
8.	Тема 8. Лидер изменений	7	13	2	2	0	тестирование
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	зачет
	Итого			26	28	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Основы изменений в организациях

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

1. Понятие и характеристика организации 2. Понятие организационного развития 3. Основные этапы развития и кризисы роста организации 4. Причины изменений в организациях

###### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

1. Понятие и характеристика организации 2. Понятие организационного развития 3. Основные этапы развития и кризисы роста организации 4. Причины изменений в организациях

##### Тема 2. Необходимость развития и изменений

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

1. Индивидуальные реакция на изменения 2. Индивидуальные предпочтения изменения

###### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

1. Индивидуальные реакция на изменения 2. Индивидуальные предпочтения изменения

##### Тема 3. Сопротивление изменениям, его причины и методы преодоления

###### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

1. Причины сопротивления изменениям 2. Методы реагирования на сопротивление 3. Анализ поля сил 4. Методы преодоления сопротивления

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Причины сопротивления изменениям 2. Методы реагирования на сопротивление 3. Анализ поля сил 4. Методы преодоления сопротивления

##### Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления изменений

###### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

1. Власть, контракты, роли 2. Создание разделяемого видения будущего 3. Управление конфликтами в процессе изменений

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Власть, контракты, роли 2. Создание разделяемого видения будущего 3. Управление конфликтами в процессе изменений

##### Тема 5. Самообучающаяся организация

###### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

1. Атрибуты самообучающейся организации 2. Принципы построения самообучающихся организаций 3. Особенности орг.культуры самообучающихся организаций

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Атрибуты самообучающейся организации 2. Принципы построения самообучающихся организаций 3. Особенности орг.культуры самообучающихся организаций

##### Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели

###### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

1. Основные принципы управления процессом изменений 2. Структуры системы управления изменениями 3. Модель переходного периода 4. Модель EASIER 5. Модель системной технологии вмешательств

**практическое занятие (6 часа(ов)):**

1. Основные принципы управления процессом изменений 2. Структуры системы управления изменениями 3. Модель переходного периода 4. Модель EASIER 5. Модель системной технологии вмешательств

**Тема 7. Построение эффективной команды в условиях изменений**

**лекционное занятие (4 часа(ов)):**

1. Понятие команды и ее отличие от группы 2. Принципы создания команд 3. Основные этапы развития команды стратегических изменений

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Понятие команды и ее отличие от группы 2. Принципы создания команд 3. Основные этапы развития команды стратегических изменений

**Тема 8. Лидер изменений**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

1. Измерение управленческой деятельности 2. Причины нерезультативного лидерства

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

1. Измерение управленческой деятельности 2. Причины нерезультативного лидерства

**4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Основы изменений в организациях	7	1	подготовка к эссе	6	эссе
2.	Тема 2. Необходимость развития и изменений	7	2	подготовка к устному опросу	6	устный опрос
3.	Тема 3. Сопротивление изменениям, его причины и методы преодоления	7	3	подготовка к дискуссии	8	дискуссия
4.	Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления изменений	7	5	подготовка к дискуссии	8	дискуссия
5.	Тема 5. Самообучающаяся организация	7	7	подготовка домашнего задания	8	домашнее задание
6.	Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	7	9	подготовка к деловой игре	6	деловая игра
7.	Тема 7. Построение эффективной команды в условиях изменений	7	11	подготовка к устному опросу	6	устный опрос

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
8.	Тема 8. Лидер изменений	7	13	подготовка к тестированию	6	тестирование
	Итого				54	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

чтение лекций;  
 проведение практических занятий (семинаров и практикумов);  
 организация самостоятельной образовательной деятельности;  
 организация и проведение консультаций;  
 проведение зачетов;  
 тематическая дискуссия;  
 деловая игра;  
 кейс-технологии.

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Основы изменений в организациях

эссе , примерные темы:

"Изменение в моей жизни" (не менее 500 знаков)

### Тема 2. Необходимость развития и изменений

устный опрос , примерные вопросы:

1. Приведите примеры внутренних и внешних причин преобразования 2. Что представляет собой изменение с точки зрения организации 3. Охарактеризуйте основные методы проведения изменений в организациях

### Тема 3. Сопротивление изменениям, его причины и методы преодоления

дискуссия , примерные вопросы:

1. Как проявляется менеджер среднего звена в качестве агента изменений" 2. Чем спровоцировано появление "кризиса менеджера среднего звена"

### Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления изменений

дискуссия , примерные вопросы:

1. Причины возникновения конфликтов в условиях изменений 2. Роль организационной культуры в процессе управления изменениями

### Тема 5. Самообучающаяся организация

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Проведите анализ российской практики управления знаниями и выявите наиболее характерные тенденции данного процесса и наиболее характерные трудности

### Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели

деловая игра , примерные вопросы:

"Самая высокая башня"

### Тема 7. Построение эффективной команды в условиях изменений

устный опрос , примерные вопросы:

1. Условия применения директивной стратегии осуществления изменений 2. Условия применения системной технологии вмешательства? 3. Условия применения аналитической стратегии? 4. Условия применения нормативной стратегии осуществления изменений

## Тема 8. Лидер изменений

тестирование , примерные вопросы:

Определение лидерских качеств и выявление неправильных стилей менеджмента

### Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к зачету:

1. Лидеры в организационных изменениях:

а) обеспечивают достижение цели команды;

б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;

в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;

г) нет правильного ответа.

2. Вовлечение сотрудников в изменения:

а) Требуется много времени на процесс.

б) Снижает эффективность изменения.

в) Приводит к возникновению проблем в будущем.

г) Предпочтительнее принуждения.

д) Ответы: "а", "б".

3. Организационная культура - это

а) Элемент внешней среды организации.

б) Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.

в) Один из объектов намеченного изменения.

г) Объект внимания в "обучающейся организации".

д) Ответы: "г", "б".

4. Культура жесткого подхода предполагает

а) Высокий риск деятельности и быструю реакцию на события.

б) Небольшой риск деятельности и быструю реакцию на события.

в) Высокий риск деятельности и длительную реакцию на события.

г) Небольшой риск деятельности и длительную реакцию на события.

д) Верных ответов нет

5. Организационная культура:

а) Придает здравый смысл.

б) Стабилизирует социальную систему.

в) Упрощает задачи управления.

г) Верны ответы "а", "б".

6. Сущность организационной культуры по Шайну заключается:

а) В артефактах.

б) В базовых предположениях.

в) В разделяемых ценностях.

г) Ответы: "а", "б".

д) Ответа: "а", "б", "в".

7. Обучающаяся организация обладает признаками:

А. Командное обучение.

Б. Формирование общего видения.

В. Системное мышление.

Г. Ответы "А", "Б",

Д. Ответы "А", "Б", "В".

8. Организационная патология, которая заключается в замкнутости отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенности на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом, - это

- а) бюрократия
- б) господство структуры над функцией
- в) автаркия подразделений
- г) несовместимость личности с функцией

9. Организационная патология, которая заключается в невозможности полного предписания работнику всех варианты его поведения в разных ситуациях, наличии у него определенной свободы выбора способа исполнения своей работы, что может использоваться исполнителем для самоутверждения, - это

- а) автаркия подразделений
- б) господство структуры над функцией
- в) несовместимость личности с функцией
- г) бюрократия

10. Организационная патология, которая заключается в том, что индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности, - это

- а) господство структуры над функцией;
- б) несовместимость личности с функцией
- в) автаркия подразделений
- г) бюрократия

11. Организационная патология, которая заключается в усложнении структуры организации в процессе роста организации, трудностях согласования действий между подразделениями, вследствие чего основные цели достигаются труднее и дороже, - это

- а) автаркия подразделений
- б) бюрократия
- в) господство структуры над функцией
- г) несовместимость личности с функцией

12. Сотрудники не субъекты своей ситуации, бездействуют за пределами минимально предписанного, так как не имеют соответствующие полномочия или из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу, - это организационная патология

- а) бессубъективность
- б) преобладание личных отношений над служебными
- в) неуправляемость
- г) конфликт

13. Стратегии организационных изменений, которые предусматривают использование технических экспертов для изучения поставленных проблем, - это \_\_\_ стратегии

- а) ориентированные на действия
- б) нормативные
- в) директивные
- г) аналитические

14. Стратегия организационных изменений, для реализации которой требуется высокий авторитет руководителя, лидерские качества, нацеленность на задачу, наличие всей необходимой информации, - это \_\_\_ стратегия

- а) директивная

б) ориентированная на действия

в) аналитическая

г) нормативная

15. Стратегия организационных изменений, которую можно применять только тогда, когда другие не подходят, - это \_\_\_ стратегия

а) директивная

б) нормативная

в) аналитическая

г) ориентированная на действия

16. Стратегия организационных изменений, при использовании которой руководство не только заручается согласием служащих на изменения, но и добивается чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации, - это \_\_\_ стратегия

а) директивная

б) нормативная

в) ориентированная на действия

г) аналитическая

17. Лидерство в организации предполагает:

а) манипулирование людьми;

б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;

в) влияние на других для достижения целей;

г) отношения доминирования и подчинения

18. Полномочия руководителя определяются как:

а) право давать указания;

б) право принимать решения на уровне своей компетенции без их согласования с вышестоящим руководством;

в) возможность выполнять задания;

г) право принимать решения по всем вопросам

19. Основой власти в организации являются:

а) приказы и распоряжения руководства;

б) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;

в) информация, влияние, авторитет руководителя;

г) авторитет руководителя.

20. Условием эффективного использования власти в организации является:

а) официальное наделение руководителя властными полномочиями;

б) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя;

в) издание приказов, распоряжений;

г) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю.

### 7.1. Основная литература:

Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента, Аникин, Борис Александрович; Рудая, Ирина Львовна, 2014г.

Управленческое лидерство, Ханнанова, Диляра Хатиповна; Шагиахметова, Алия Хусаиновна, 2011г.

Менеджмент, Чаусов, Николай Юрьевич, 2010г.

Основы менеджмента, Веснин, Владимир Рафаилович, 2010г.  
Инновационный менеджмент, Палей, Татьяна Феликсовна, 2011г.

## **7.2. Дополнительная литература:**

Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ), Михайлов, Дмитрий Михайлович, 2010г.  
Сборник кейсов по менеджменту, Свищев, Алексей Владимирович, 2011г.

## **7.3. Интернет-ресурсы:**

Википедия - [http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление\\_изменениями](http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_изменениями)  
Институт Адизеса - <http://russia.adizes.com>  
Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru/>  
Система управления - [www.bkg.ru](http://www.bkg.ru)  
Энциклопедия экономиста - <http://www.grandars.ru/>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Управление изменениями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

- проектор;
- ноутбук;
- экран;
- программное обеспечение.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по специальности: 38.03.02 "Менеджмент" и специализации Управление малым бизнесом .

Автор(ы):

Сабирова Д.Н. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Палей Т.Ф. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.