

# ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Управление инновациями в бизнесе»

Степичева А. Б.

Управление изменениями

Методические указания

по изучению дисциплины

Челябинск 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

1 Цели и задачи курса

2 Структура курса

3 Рекомендации по изучению дисциплины

3.1 Планирование и организация изучения дисциплины

3.2 Рекомендации по изучению учебного материала

3.2.1 Конспектирование лекций

3.2.2 Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям

3.2.3 Рекомендации по работе с литературой

3.3 Инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе.

3.3 Формы контроля промежуточные и итоговая. Рекомендации по подготовке к зачету (экзамену).

3.5 Список рекомендованной литературы

4. Библиографический список.

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемые методические указания, отвечают требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и соответствуют требованиям рабочей программы учебной дисциплины «Управление изменениями». Оно поможет студентам в самостоятельной работе по изучению дисциплины и представляет собой инструкцию или алгоритм по получению тех или иных знаний, навыков, умений [1].

Цель методических указаний – научить студентов работе с источниками и научной литературой, привить навыки к анализу, обобщению и систематизации полученных знаний, к выявлению причинно-следственных связей явлений.

В соответствующих разделах данных методических указаний содержатся планы занятий, контрольные вопросы и другие задания, позволяющие организовать работу студентов.

## 1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели и задачи изучения дисциплины «Управление изменениями»:

- знать основные подходы и модели управления изменениями;
- уметь применять их на практике;
- понимать роль корпоративной культуры и лидерства в управлении изменениями;
- уметь на практике осуществлять мероприятия по реализации соответствующих типов корпоративной культуры и лидерства.

Для изучения дисциплины «Управление изменениями»: студент должен владеть «входным» знаниям, умениям, навыкам, приобретенными в результате освоения предшествующих дисциплин:

Организационное поведение,  
 Управление человеческими ресурсами,  
 Общая теория систем и системный анализ,  
 Маркетинг,  
 Менеджер в международной деятельности.

В результате изучения дисциплины «Управление изменениями» студент обязан освоить следующие компетенции:

Планируемые результаты освоения ОП ВО (компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУНы)
К-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	<p>Знать: модели управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p> <p>Уметь: участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p> <p>Владеть: технологии участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>

<p>ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>Знать:способы проектирования организационных структур, разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p> <p>Уметь:проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p> <p>Владеть:технологиями проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>
<p>ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Знать:основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры</p> <p>Уметь:использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и</p>

	<p>принципов формирования команды, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p> <p>Владеть:навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, способами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры</p>
<p>ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>Знать:различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p> <p>Уметь:применять различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p> <p>Владеть:различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### Содержание дисциплины

Номер раздела	Наименование раздела
1	Системный подход в управлении изменениями
2	Диагностика ситуации изменения
3	Лидерство, преодоление сопротивления изменениям
4	Модели управления изменениями
5	Вопросы корпоративной культуры при управлении изменениям

### Лекции

Номер лекции	Номер раздела	Наименование лекции
1	1	Системный подход в деятельности организаций
2	1	Модели системного подхода в управлении изменениями
3	2	Классификация изменений
4	2	Контекст изменений
5	2	Изменение как решение проблем
6	3	Лидерство в управлении изменениями
7	3	Сопротивление изменениям
8	3	Мотивация персонала на достижение целей
9	4	Общий подход к управлению изменениями
10	4	Классификация методов и моделей управления изменений

11	4	Варианты проектирования изменений
12	5	Организационная культура. Повторение
13	5	Организационная культура при управлении изменениями

### Практические занятия

Номер занятия	Номер раздела	Наименование занятия
1	1	Системный подход. Повторение
2	1	Модели для системного подхода в управлении изменениями
3	2	Классификация изменений
4	2	Контекст изменений
5	3	Лидерство при управлении изменениями
6	3	Диагностика сопротивления изменениям
7	4	Проектирование изменений
8	5	Организационная культура при управлении изменениями

## 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1 Планирование и организация изучения дисциплины

В соответствии с целями и задачами дисциплины студент изучает на занятиях и дома разделы лекционного курса, готовится к практическим занятиям, проходит текущую и итоговую аттестации, включающие разные формы проверки усвоения материала. Освоение курса включает несколько составных элементов учебной деятельности.

1. Внимательное чтение программы курса (помогает целостно увидеть структуру изучаемых вопросов)

2. Изучение методических изданий по курсу.

3. Обязательной составной частью освоения курса является посещение лекций и их конспектирование. Глубокому освоению лекционного материала

способствует предварительная подготовка, включающая чтение предыдущей лекции, работу с учебниками.

4. Регулярная подготовка к практическим занятиям и активная работа на занятиях, включающая:

- повторение материала лекции по теме занятия;
- знакомство с планом занятия и списком основной и дополнительной литературы, с рекомендациями по подготовке к занятию;
- изучение научных сведений по данной теме в разных учебных пособиях;
- чтение предлагаемой дополнительной литературы;

5. Подготовка к контрольным опросам.

6. Самостоятельная проработка тем, не излагаемых на лекциях, в том числе написание конспекта.

7. Подготовка к итоговому контролю (зачету, экзамену), повторение материала всего курса дисциплины.

### 3.2 Рекомендации по изучению учебного материала

#### 3.2.1 Конспектирование лекций

Целью лекций является целостное и логичное рассмотрение основного материала курса. Задача студента в процессе работы на лекциях – внимательно слушать преподавателя, следить за его мыслью, предлагаемой системой логических посылок, доказательств и выводов, фиксировать основные идеи, важнейшие характеристики понятий, теорий, наиболее существенные факты. Лекция задает эффективность других форм учебного процесса, нацеливает студентов на самостоятельную работу и определяет основные ее направления.

Студенту необходимо посещать все лекции по нескольким причинам:

1. Человек лучше и легче усваивает информацию при непосредственном общении с преподавателем.

2. Посещение лекции экономит время на подготовку к текущему и итоговому контролю

3. Лекции позволяют за небольшой промежуток времени изучить сущность глобальных явлений, процессов.

4. У студента есть возможность задавать вопросы. На возникающие вопросы можно быстро получить ответ, записав и задав их преподавателю в конце лекции или после нее, на консультации.

5. Усвоив материал лекции, студент обязан еще работать самостоятельно, читать литературу, предлагаемую для подготовки к практическим занятиям. Но основой для понимания будет все-таки лекция и написанный студентом конспект.

6. Лекции преподавателя отражают последние достижения науки. Она лучше других форм компенсирует отсутствие новейших современных учебников и учебных пособий, оперативно знакомит с новейшими данными науки.

Перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции, внести исправления, выделить важные аспекты изучаемого материала.

Конспектирование лекции – важный шаг в запоминании материала, поэтому конспект лекций необходимо иметь каждому студенту. Задача студента на лекции – одновременно слушать преподавателя, анализировать и конспектировать информацию. При этом не нужно стремиться вести дословную запись. Лекцию преподавателя можно конспектировать, при этом важно не только внимательно слушать лектора, но и выделять наиболее важную информацию и сокращенно записывать ее. Наиболее важную информацию (определения, формулировки законов, теоретических принципов, основные выводы) необходимо записывать обязательно. В лекциях ее повторяют или даже диктуют.

Конспект помогает не только лучше усваивать материал на лекции, он оказывается незаменим при подготовке к зачету по культурологии. Следовательно, студенту в дальнейшем важно уметь оформить конспект так, чтобы важные моменты были выделены графически, а главную информацию следует выделять.

Перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции. Подготовленный студент легко следит за мыслью преподавателя, что позволяет быстрее запоминать новые понятия, сущность которых выявляется в контексте лекции. Повторение материала облегчает в дальнейшем подготовку к контролю.

### 3.2.2 Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия являются одним из видов занятий и включают самостоятельную подготовку студентов по заранее предложенному плану темы, конспектирование предложенной литературы, составление схем, таблиц, работу со словарями, учебными пособиями, первоисточниками, написание эссе, подготовку докладов.

Целью практических занятий является закрепление, расширение, углубление теоретических знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы, развитие познавательных способностей.

Задачей практических занятий является формирование у студентов навыков самостоятельного мышления и публичного выступления при изучении темы, умения обобщать и анализировать фактический материал, сравнивать различные точки зрения, определять и аргументировать собственную позицию.

Согласно тематическому плану практические занятия ориентированы на освещение важных по значению тем курса. На занятиях предполагается обсуждение наиболее значимых вопросов темы на основе предварительной проработки материала.

Основой этого вида занятий является повторение теоретического материала, решение проблемно-поисковых вопросов.

В процессе подготовки к практическим занятиям студент учится:



1. самостоятельно работать с научной, учебной литературой, энциклопедическими изданиями, справочниками;
2. находить, отбирать и обобщать, анализировать информацию;
3. выступать перед аудиторией;
4. рационально усваивать категориальный аппарат.

Самоподготовка к практическим занятиям включает такие виды деятельности:

1. самостоятельная проработка конспекта лекции, учебников, учебных пособий, учебно-методической литературы;
2. конспектирование обязательной литературы;
3. выступления с докладами (работа над рефератами и их защита);
4. подготовка к текущему и итоговому контролю.

Подготовка к практическому занятию начинается со знакомства с методическими разработками, в которых детально разработаны пути освоения курса. В свою очередь успех освоения материала заложен в тщательной, всесторонней подготовке, включая составление схем, таблиц. При работе над текстом лекции студенту следует обратить особое внимание на значимые вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на тему предстоящего занятия и рекомендации. Освоение темы связано с проработкой учебников – отбором необходимого материала, примеров, обусловленных темой занятия.

В процессе самоподготовки углублению, детализированию знаний, полученных на лекции в обобщенной форме, способствуют такие виды работ как написание конспекта.

Самое главное на практическом занятии – уметь изложить свои мысли окружающим, поэтому необходимо обратить внимание на полезные советы:

1. Если чувствуете, что не владеете навыком устного изложения, составляйте подробный план материала, который будете излагать. Но только план, а не подробный ответ, т.к. в этом случае будете его читать.
2. Старайтесь отвечать, придерживаясь пунктов плана.
3. Говорите внятно при ответе, не употребляйте слова-паразиты.
4. Постарайтесь изложить свои мысли по тому или иному вопросу до занятий, в привычной обстановке.

### 3.2.3 Рекомендации по работе с литературой

При работе с рекомендованной литературой студенты должны придерживаться ряда правил.

Во-первых, следует ознакомиться с планом и методическими рекомендациями, данными к практическим занятиям.

Во-вторых, необходимо проработать конспект лекций, основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми

публикациями в периодических изданиях, а также дополнительно использовать интернет-ресурсы.

В-третьих, все прочитанные источники, указанные в списке основной литературы, следует законспектировать, можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц и источника). Законспектированный материал поможет проанализировать различные точки зрения по спорным вопросам и аргументировать собственную позицию, будет способствовать выработке собственного мнения по данной проблеме.

3.3 Инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе.

Фасилитация	организация группового обсуждения - используется для практических занятий во всех разделах
Геймификация	Электронная игра "Вращивая ценности" - используется для раздела 5 самостоятельной работы
Видеоролики, мультипликация	Для самостоятельной работы студентов во всех разделах

3.4 Формы контроля промежуточные и итоговая. Рекомендации по подготовке к зачету (экзамену).

Системный подход в управлении изменениями	ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	тест
Системный подход в управлении изменениями	ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	групповая работа с учебной ситуацией

<p>Диагностика ситуации изменения</p>	<p>ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>тест</p>
<p>Диагностика ситуации изменения</p>	<p>ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>групповая работа с учебной ситуацией</p>
<p>Лидерство. преодоление сопротивления изменениям</p>	<p>ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>эссе</p>
<p>Лидерство. преодоление сопротивления изменениям</p>	<p>ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>групповая работа с учебной ситуацией</p>
<p>Модели управления изменениями</p>	<p>ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых</p>	<p>тест</p>

	инноваций или программой организационных изменений	
Модели управления изменениями	ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	групповая работа с учебной ситуацией 4
Вопросы корпоративной культуры пи управлении изменениями	ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	тест 4
Вопросы корпоративной культуры пи управлении изменениями	ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	электронная игра

Формой итогового контроля знаний студентов по дисциплине является зачет (экзамен). Итоговый контроль, на который явка обязательна, проводится согласно расписанию учебных занятий. Он является формой отчетности, фиксирующей, что студент выполнил необходимый минимум работы по освоению определенного раздела образовательной программы.

Подготовка к зачету(экзамену) и успешное освоение материала дисциплины начинается с первого дня изучения дисциплины и требует от студента систематической работы:

1) не пропускать аудиторские занятия (лекции, практические занятия, семинары);

2) активно участвовать в работе на практических занятиях (выступать с сообщениями, проявляя себя в роли докладчика и в роли оппонента, выполнять все требования преподавателя по изучению курса, приходить подготовленными к занятию);

3) своевременно выполнять написание и защита доклада (реферата), конспектов, не откладывая их выполнение на последнюю неделю перед зачетом (экзаменом);

4) регулярно систематизировать материал записей лекционных, практических занятий: написание содержания занятий с указанием страниц, выделением (подчеркиванием, цветовым оформлением) тем занятий, составление своих схем, таблиц.

Подготовка к зачету (экзамену) предполагает самостоятельное повторение ранее изученного материала не только теоретического, но и практического.

Для допуска к зачету (экзамену) студенту необходимо в течение семестра посещать лекции и вести их конспектирование, принимать активное участие в обсуждении тем на практических занятиях, самостоятельно писать конспекты к практическим занятиям, выполнять все задания.

### 3.5 Список рекомендованной литературы

#### а) основная печатная литература:

1	Виханский, О. С. Менеджмент Текст учебник для сред. спец. учеб. заведений О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр : Инфра-М, 2011. - 284, [1] с. ил.
2	Распопов, В. М. Управление изменениями Текст учеб. пособие для вузов по программам магистратуры В. М. Распопов. - М.: Магистр : Инфра-М, 2014. - 332, [2] с. ил
3	Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров Текст учеб. пособие В. А. Спивак. - М.: ЭКСМО, 2008. - 614, [1] с. 22 см.
4	Кожевина, О. В. Управление изменениями Текст учеб. пособие для вузов по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент орг." О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 284, [1] с. ил.

#### б) дополнительная печатная литература:

1	Адизес, И. Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует Текст И. Адизес ; пер. с англ. Т. Гутман. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 262 с. ил.
2	Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации Текст И. К. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. - СПб. и др.: Питер, 2007. - 383 с. ил. 24 см.

3	Кови, С. Лидерство, основанное на принципах Текст С. Кови ; пер. с англ. П. Самсонова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 300 с. ил.
4	Рамперсад, Х. К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность Х. К. Рамперсад; С предисл. Д. А. Леонард; Пер. с англ. А. Логиновой и др. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 351 с. ил.

в) учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента:

1	Управление изменениями (бакалавриат). [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2014. — 352 с. — Режим доступа: <a href="http://e.lanbook.com/book/53565">http://e.lanbook.com/book/53565</a>
---	--

г) электронная учебно-методическая документация

1	Основная литература	Кужева, С.Н. Управление изменениями: учебное пособие. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2011. — 140 с.	eLIBRARY.RU	Интернет	Авторизованный
2	Основная литература	Блинов, А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс] / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 304 с.	eLIBRARY.RU	Интернет	Авторизованный
3	Дополнительная литература	Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : СПбГУ, 2009. — 480 с.	eLIBRARY.RU	Интернет	Авторизованы

#### 4. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Инструкция о порядке подготовки и издания внутривузовской литературы / сост.: Н.П. Цырикова, Ю.В. Подкорытова, Е.В. Гераскина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 51с.
2. Сергеева, Н.И. Культурология: методические рекомендации по изучению дисциплины для студентов вуза всех специальностей и форм обучения/ Н.И. Сергеева; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2011. – 92 с.