

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Ульяновский государственный университет»  
Факультет культуры и искусства  
Кафедра журналистики, филологии, документоведения и библиотековедения

**Е.Г. Ходжаян**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»  
ДЛЯ СТУДЕНТОВ ФАКУЛЬТЕТА КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА  
НАПРАВЛЕНИЯ БАКАЛАВРИАТА  
46.03.02 «ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЕ И АРХИВОВЕДЕНИЕ»**

**Ульяновск,  
2019**

**УДК**

**ББК**

**X69**

*Рекомендованы к использованию решением Ученого совета факультета культуры и искусства Ульяновского государственного университета  
(протокол от 20.06.2019 № 13/205)*

**Ходжаян Е. Г.**

**X69** Методические указания по освоению дисциплины «Управление изменениями» для студентов факультета культуры и искусства направления бакалавриата 46.03.02 «Документоведение и архивоведение» / Е. Г. Ходжаян – Ульяновск : УлГУ, 2019.

Методические указания по дисциплине «Управление изменениями» содержат материалы для подготовки и проведения лекционных, практических занятий, а также самостоятельной работы для студентов факультета культуры и искусства направления бакалавриата 46.03.02 «Документоведение и архивоведение».

Данное издание можно рекомендовать также работающим в смежных областях преподавателям, студентам, менеджерам.

**УДК**

**ББК**

© Ходжаян Е. Г., 2019

© Ульяновский государственный университет, 2019

**Содержание**

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Методические указания к лекционному материалу.....</b>	<b>4</b>
<b>Методические указания к практическим (семинарским), лабораторным занятиям .....</b>	<b>5</b>
<b>Методические указания к самостоятельной работе .....</b>	<b>6</b>
<b>Перечень вопросов к экзамену .....</b>	<b>6</b>
<b>Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....</b>	<b>7</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Цель** учебной дисциплины «Управление изменениями» заключается в том, чтобы сформировать у студентов базовые теоретические знания и основные практические навыки в области управления изменениями.

**Задачами** дисциплины является изучение основных теоретических вопросов и рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации.

Формы лекционных занятий и практических занятий, а также интерактивных занятий разработаны опираясь на «Положение о контактной работе обучающихся с преподавателем при осуществлении образовательного процесса по образовательным программам высшего образования». Виды самостоятельной работы, формы и виды контроля самостоятельной работы разработаны опираясь на «Положение об организации самостоятельной работы обучающихся» Ульяновского государственного университета.

### Методические указания к лекционному материалу

Лекции – являются одним из видов учебных занятий и составляют основу теоретической подготовки студентов. Они дают систематизированные основы научных знаний по дисциплине, раскрывают ее состояние и перспективы развития, концентрируют внимание студентов на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируют их активную познавательную деятельность и способствуют формированию творческого мышления. При изучении данной дисциплины используются такие формы лекций как вводная лекция, обзорные лекции. Рассмотрим ключевые моменты содержания лекционных занятий.

#### РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Тема 1. Закономерности организационного развития.** Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.

**Тема 2. Теоретические основы управления изменениями.** Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Алгоритм проведения. Принятие решений при управлении изменениями в организации.

**Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.** Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений.

#### РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Тема 4. Основные стратегии организационных изменений.** Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.

**Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации.** Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.

**Тема 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.** Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как

объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов.

### **РАЗДЕЛ 3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Тема 7. Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры.** Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OSAI) в диагностике и изменении организационной культуры.

**Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.** Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания. Индивидуальное и организационное обучение

**Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями.** Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

### **Методические указания к практическим (семинарским), лабораторным занятиям**

Практическое занятие - составная часть учебного процесса, представляющая групповую форму занятий при активном участии обучающихся. Спецификой данной формы ведения занятия является совместная работа преподавателя и обучающихся над решением конкретной проблемы. Практические занятия – вид учебного занятия, направленный на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков. Данные учебные занятия углубляют, расширяют, детализируют полученные на лекции знания.

По отдельным темам практических занятий занятия предусмотрены в соответствии с планом по форме проведения как интерактивные, что предполагает, во-первых, освоение опыта (компетенций), основанное на взаимодействии студентов и проявление инициативы во взаимодействии как с социальным и физическим окружением, так и с изучаемым содержанием; во-вторых, углубленную работу с имеющимся опытом студента, его качественное преобразование. В настоящее время к интерактивным образовательным технологиям относят игровые, дискуссионные, тренинговые, рейтинговые и рефлексивные технологии.

Методические указания к практическим (семинарским) занятиям включают в себя темы и планы занятий, а также некоторые виды практических заданий.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Тема 1. Закономерности организационного развития (дискуссия о новой парадигме управления, обсуждение источников на заданную тему).

Тема 2. Теоретические основы управления изменениями (разбор ситуации)

Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления (разбор ситуации)

Тема 4. Основные стратегии организационных изменений (разбор ситуации)

Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации (разбор ситуации)

Тема 6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов (разбор ситуации)

Тема 7. Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры (разбор ситуации).

Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений (разбор ситуации).

Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями (разбор ситуации).

### **Методические указания к самостоятельной работе**

Самостоятельная работа – это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. По целевому признаку самостоятельная работа студентов может проводиться: для овладения знаниями, для закрепления и систематизации знаний, для формирования умений. Выделим основные виды самостоятельной формы работы и формы их.

### **Содержание заданий к самостоятельной работе студентов**

Проработав учебный материал с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины подготовить доклад по каждой теме практического занятия, а также подготовить доклады для обсуждения на занятия (круглый стол, дискуссия).

Доклад – это устное выступление на заданную тему. Время доклада, как правило, составляет 5-15 минут. Доклад представляется для выступления и последующего обсуждения на практическом занятии. Кроме того, при выступлении возможно использование наглядных материалов, например, таблиц, иллюстраций, схем. Оптимальным методом завершения устного сообщения или доклада была бы дискуссия с аудиторией по теме выступления.

Цели доклада: научиться убедительно и кратко излагать свои мысли в устной форме, донести информацию до слушателя, установить контакт с аудиторией и получить обратную связь. Важно при подготовке доклада учитывать его фазы: мотивацию, убеждение, побуждение. В первой фазе доклада рекомендуется использовать: риторические вопросы; актуальные примеры, события; истории, цитаты. Главная цель – привлечь внимание слушателей к докладчику. Ядром хорошего доклада является информация. Она должна быть новой и понятной. В главной части необходимо раскрыть саму тему. Это означает, что надо не только осветить ее проблемы и возможные (или уже имеющиеся) их решения, но сопоставить их, дать свою интерпретацию, высказать свою точку зрения, предложить свое решение.

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Закономерности организационного развития
2. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.
3. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.
4. Теоретические основы управления изменениями
5. Элементы стратегии изменения.
6. Виды стратегий изменений
7. Подходы и методы управления изменениями
8. Компоненты процесса преобразований
9. Классические модели управления организационными изменениями.
10. Принятие решений при управлении изменениями в организации.
11. Соппротивление персонала изменениям и методы его преодоления

12. Основные стратегии организационных изменений
13. Реструктуризация бизнес-процессов организации
14. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов
15. Организационная культура как объект стратегических изменений.
16. Диагностика и изменение организационной культуры
17. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.
18. Инструменты управления организационными изменениями

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **а) Список рекомендуемой литературы**

#### **основная:**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 278 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432801>
2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 409 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433603>

#### **дополнительная:**

1. Борисов А.Н., Комментарий к Федеральному закону от 12 января 1996 г. №7-ФЗ "О некоммерческих организациях" (постатейный) / А.Н. Борисов - М. : Юстицинформ, 2013. - 408 с. - ISBN 978-5-7205-1188-3 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785720511883.html>
2. Управление изменениями / - М. : Альпина Паблишер, 2016. (Серия "Harvard Business Review: 10 лучших статей") - ISBN 978-5-9614-5912-8 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961459128.html>
3. Шермет М.А., Управление изменениями : учеб. пособие / Шермет М.А. - М.: Дело, 2015. - 128 с. - ISBN 978-5-7749-1019-9 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774910199.html>

#### **учебно-методическая:**

1. Куклев Сергей Евгеньевич. Управление изменениями [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс: учеб. пособие / Куклев Сергей Евгеньевич. - Электрон. текстовые дан. - Ульяновск : УлГУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебный курс). - URL : <http://edu.ulsu.ru/courses/847/interface/>

### **б) Программное обеспечение:**

1. Операционная система Windows;
2. Пакет офисных программ Microsoft Office.

### **в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:**

#### **1. Профессиональные информационные ресурсы:**

- 1.1. Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела» (ВНИИДАД). Режим доступа: <http://www.vniidad.ru/>.
- 1.2. Официальный сайт Федерального архивного агентства (Росархива). Режим доступа: <http://archives.ru/>.
- 1.3. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской

Федерации. Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/ministry/common/>.

1.4. Архив номеров журнала «Делопроизводство». Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/officeworks.html>.