

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

Костромской государственной университет

(КГУ)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки/специальность:

38.04.02 Менеджмент

Направленность/специализация:

Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

**Кострома
2021**

Рабочая программа дисциплины «Управление организационными изменениями» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952)

Разработал: Бобрушева Виктория Валерьевна, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления КГУ

Рецензенты: Свистунов А.А., директор Департамента экономического развития Костромской области
Яковлев Р.А., к.э.н., заместитель директора областного государственного казенного учреждения «Агентство государственных закупок Костромской области»

ПРОГРАММА УТВЕРЖДЕНА
на заседании кафедры экономики и управления
(протокол от 20 мая 2021 г. № 15)

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА
на заседании кафедры экономики и управления
(протокол от _____ 202__ г. № ____)

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА
на заседании кафедры экономики и управления
(протокол от _____ 202__ г. № ____)

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА
на заседании кафедры экономики и управления
(протокол от _____ 202__ г. № ____)

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА
на заседании кафедры экономики и управления
(протокол от _____ 202__ г. № ____)

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель дисциплины: дать понимание системы современных подходов к управлению организационными изменениями в условиях постоянных изменений, происходящих в организациях.

Задачи дисциплины:

- освоение принципов, методов и функций инструментария управления изменениями, изучение компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности;
- приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками организации управления изменениями, в том числе при реализации стратегии;
- развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новаций в организации;
- формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

освоить компетенции:

ПК-1 – способен разрабатывать стратегии развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки деятельности организации;

ПК-2 – способен разрабатывать стратегию управления изменениями в организации

ИК.ПК-1.5. Определяет стратегические цели административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации

ИК.ПК-2.1. Демонстрирует знание инструментария разработки стратегии управления изменениями в организации

ИК.ПК-2.2. Выявляет стороны, заинтересованные в реализации стратегических изменений в организации, анализирует их требования, представляет необходимую для обсуждения информацию

ИК.ПК-2.3. Определяет цели, задачи, основные параметры, ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации

ИК.ПК-2.4. Разрабатывает план реализации стратегических изменений в организации

знать:

основы управления проектами и изменениями: основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе управления изменениями и организационным развитием;

содержание процесса изменений, его основные этапы, риски, возникающие на каждом этапе и пути их преодоления;

стратегии развития организации, стратегии управления изменениями;

теорию заинтересованных сторон

уметь:

определять основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями

анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами

определять цели и задачи стратегических изменений в организации
определять основные параметры и ключевые показатели эффективности
разрабатываемых стратегических изменений в организации
определять критерии оценки успеха стратегических изменений в организации
проводить мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации
разрабатывать планы реализации стратегических изменений в организации
выбирать стратегию в составе группы экспертов

владеть:

методами определения заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации
методами постановки целей организации
методами поиска, отбора и анализа необходимой информации
навыками разработки плана стратегических изменений в организации
инструментами разработки инновационной стратегии

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина относится к блоку Б1.В.11 части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается в 2 семестре.

Изучение дисциплины основывается на ранее освоенных дисциплинах:

системный анализ, принятие и оценка эффективности управленческих решений, стратегическое управление, управление организацией как системой.

Изучение дисциплины является основой для освоения последующих дисциплин: операционное управление, стратегическое планирование, бизнес-процессы и бизнес-планирование, современные технологии управления, а также производственной, преддипломной практике, государственной итоговой аттестации (подготовка и защита ВКР).

4. Объем дисциплины (модуля)

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием академических (астрономических) часов и виды учебной работы

Виды учебной работы,	Заочная форма
Общая трудоемкость в зачетных единицах	4
Общая трудоемкость в часах	144
Аудиторные занятия в часах, в том числе:	20
Лекции	8
Практические занятия	12
Лабораторные занятия	-
Практическая подготовка	2
Самостоятельная работа в часах	112,65
Контроль	9
Форма промежуточной аттестации	Экзамен (2 сем.)

4.2. Объем контактной работы

Виды учебных занятий	Заочная форма
----------------------	---------------

Лекции	8
Практические занятия	12
Лабораторные занятия	-
Консультации	
Зачет/зачеты	-
Экзамен/экзамены	0,35
Курсовые работы	-
Курсовые проекты	-
Всего	20,35

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием количества часов и видов занятий

5.1 Тематический план учебной дисциплины

Заочная форма обучения

№	Название раздела, темы	Всего час	Аудиторные занятия			Самостоятельная работа
			Лекц.	Практ.	Лаб.	
1	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда. Методологические аспекты управления изменениями. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах.	27	2			25
2	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие. Модели выбора стратегий развития организации	38	2	6		30
3	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения	24	2	2		20
4	Соппротивление организационным изменениями методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	34,65	2	4		28,65
	ИКР	2,35				
	Подготовка к экзамену	9				9
	Итого:	144	8	12		112,65

5.2. Содержание

1. Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда. Методологические аспекты управления изменениями. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах

Системный подход: основные характеристики и свойства системы. Процессный подход: основные функции процесса управления. Интеграция системного и процессного подхода: «процесс в системе» в модели «черного ящика», Процессно-системный подход: «система в процессе», модель «белого ящика»; «бизнес-процесс-реинжиниринг». Комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д.Робинсон, Э.Чемберлин), Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно), теория Операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг). Виды изменений и их причины. Политики изменений: директивная политика, политика переговоров, политика достижения общих целей, аналитическая политика, политика проб и ошибок. Модели управления изменениями: модели переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика». Модели жизненных циклов организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла

2. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие. Модели выбора стратегий развития организации

Сущность организационного проектирования. Основные этапы. Организационный проект и его виды. Концепция организационного проектирования. Организация как объект оргпроектирования. Принципы проектирования организации. Составные части системного подхода к проектированию организационной структуры. Ситуационный подход к проектированию организации. Этапы построения и проектирования новой организации. Ресурсы для изменения и развития организаций. Принцип синергетики в организации. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д.Пью. Обратная связь в организационном развитии. Организационное развитие и самообучающейся организация. Обучение и научение. Двойная петля научения К. Арджириса. Характеристики самообучающейся организации. Принципы вовлеченности сотрудников Д. Пью. Модель Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера. Критерии эффективности. Практические примеры организационного развития. Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Модель добавленной экономической стоимости EVA. Методики диагностики состояния организации и техники использования моделей.

3. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций. Концепция организационного обучения

Понятие и сущность. Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис- Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность(модель В.Сате, модель Т.Питерса-Р.Уотермена). Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная. Типология по Ч.Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип организационной культуры. Сравнение корпоративного и индивидуалистического типов организационной культуры. Основные функции организационной культуры: воспроизводство, регулирование деятельности. Дополнительные функции организационной культуры: охранная, замещающая, развивающая. Управленческие цели организационной культуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики организационной культуры. Методы управления организационной культурой.

4. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства

Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К.Левина. Уловки-манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа: теории З.Фрейда, А.Адлера, Э.Фрома, К.Г.Юнга; теории научения: И.П.Павлова, Д.Б.Уотсона, Б.Ф.Скиннера, К.Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная мотивация А.Маслоу, теория процессуальные теории мотивации: обогащения труда и теория характеристики работ С.Синка и др. Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации. Модели межличностных и межгрупповых коммуникаций в организации, реализация коммуникаций по этапам жизненного. Коммуникационные сети. Коммуникационные помехи. Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации. Управление групповым поведением в процессе изменений. Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе эффективной командой работы. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению организационной культурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры. Власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом. Особенности реализации форм власти и стилей руководства в управлении изменениями на этапах жизненного цикла организации. Проблемы руководства персоналом и варианты их разрешения. Условия эффективного использования форм власти и стилей руководства в структуре жизненного цикла организации.

5.3. Практическая подготовка

Код, направление, направленность	Наименование дисциплины	Количество часов дисциплины, реализуемые в форме практической подготовки		
		Всего	Семестр 1	Семестр ..

			Лекции	Пр.зан.	Лаб.р.
38.04.02 Менеджмент – Стратегический и операционный менеджмент	Управление организационными изменениями	2	-	2	-	-	-	-

Код компетенции	Индикатор компетенции	Содержание задания на практическую подготовку по выбранному виду деятельности	Число часов практической подготовки			
			Всего	Лекции	Практ. занятия	Лаб.раб
ПК-2	ИК.ПК-2.4.	Разработка плана реализации стратегических изменений в организации	2	-	2	-

6. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

6.1. Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Заочная форма

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Задание	Часы	Методические рекомендации по выполнению задания	Форма контроля
1.	Теоретические основы организационных изменений. Организация и окружающая среда.	Подготовка по изучаемому материалу	25	Подготовить эссе/кейс успешной практики или реферат	Эссе/кейс Реферат
2.	Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие. Модели выбора стратегий развития организации	Подготовка к защите индивидуальных заданий	30	Подготовить эссе/кейс успешной практики или реферат	Эссе/кейс
3.	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития	Подготовка к защите индивидуальных заданий	20	Подготовить презентацию	Реферат
4.	Сопротивление организационным изменениям методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили	Подготовка к защите индивидуальных заданий	28,65	Подготовить эссе/кейс успешной практики или реферат	Эссе/кейс
	Подготовка к экзамену		9		

	Всего		112,65		
--	-------	--	--------	--	--

6.2. Методические рекомендации студентам, изучающим дисциплину "Управление организационными изменениями"

Обучение по дисциплине «Управление организационными изменениями» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций и практических занятий.

Студенту рекомендуется посещать практические занятия для получения навыков анализа ситуации, в которой разрабатывается и принимается решение.

Самостоятельная работа студента складывается из процессов изучения материалов лекций и рекомендуемой литературы, подготовки к практическим занятиям и контрольным испытаниям, в том числе к экзамену по курсу и выполнения индивидуальной работы по конкретной ситуации. Подготовка к экзамену должна обеспечить возможность для демонстрации студентом не только теоретических знаний по предмету, но и навыков в области самостоятельной работы.

Методы обучения, используемые при изучении дисциплины, направлены на развитие у студентов самостоятельности и творческих способностей, на формирование навыков анализа информации, применении различных методов в области управления организационными изменениями.

6.2. Тематика и задания для практических занятий

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
4. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
5. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
6. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
7. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
8. Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»
9. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
10. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
11. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
12. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.
13. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
14. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
15. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
16. Модель DISC.
17. 4 основных фрейма в организационном контексте.
18. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.
19. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный

- фрейм.
20. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.
 21. Символический фрейм – сущность, практика проработки проектов через символический фрейм.

6.3 Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.
4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наукменеджмента.
5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
7. Достижение баланса функционирования и развития организаций
8. Разрешение (лечение) организационных патологий
9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
11. Понятие скорости и глубины организационных изменений
12. «Организационный айсберг» С. Германа
13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
14. Способы вмешательства и рычаги изменений
15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
16. Модель вмешательства «Система-4»
17. Модель вмешательства «Социотехническая система»
18. Модель вмешательства «Управление по целям»
19. Понятие и сущность организационного развития
20. Особенности организационного развития
21. Применение подхода организационного развития
22. Видение в системе организационного развития
23. Потенциал и ресурсы развития организаций.
24. Модель организационного развития «Управленческая решетка»
25. Модель организационного развития «Формирование команды»
26. Модель организационного развития «Групповая чувствительность»
27. Модель организационного развития «Процессное консультирование»
28. Методы снятия сопротивления изменениям. Вовлеченность сотрудников
29. Целесообразность применения методов организационного развития.
30. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
31. Применение власти и стилей управления в организации.
32. Структурные и культурные изменения в организации.
33. Отличия экспертного и процессного консультирования.
34. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
35. Метод анализа силовых полей К. Левина.
36. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
37. Диаграммы Гантта и сетевое планирование.
38. Эффективность использования рабочих групп и команд.
39. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.

40. Матрица проведения изменений Д. Пью.
41. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
42. Эффективность организационного развития.
43. Модель организационных изменений «7С»
44. Модель организационных изменений «VOCATE»

7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная¹:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215> (дата обращения: 02.03.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03539-5. – Текст : электронный.
2. Згонник, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 232 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963> (дата обращения: 02.03.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03762-7. – Текст : электронный.

б) дополнительная:

1. Бурганова, Л.А. Социология управления : учебник / Л.А. Бурганова ; Министерство образования и науки РФ, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – 2-е изд., перераб. и доп. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет, 2016. – 160 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500570> (дата обращения: 15.01.2020). – ISBN 978-5-7882-2053-6. – Текст : электронный.
2. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 272 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826> (дата обращения: 15.01.2020). – Библиогр.: с. 266-268. – ISBN 978-5-394-02482-5. – Текст : электронный.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет , необходимых для освоения дисциплины

¹ Вся основная и дополнительная литература имеется в наличии в ЭБС Университетская библиотека online

Электронные библиотечные системы:

1. ЭБС Лань
2. ЭБС Университетская библиотека online
3. ЭБС Znanium
4. Правовые базы данных Консультант и Гарант .

Официальные сайты (Интернет-источники):

www.rbc.ru - РБК

www.cfin.ru - сайт "Корпоративный менеджмент". Новости, публикации, Библиотека управления

www.ecsocman.edu.ru - Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент"

www.college.ru - "Открытые курсы бизнеса и экономики"

www.aup.ru - Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе".

www.vasilievaa.narod.ru - сайт "Территориальное управление: государственное, региональное, муниципальное"

www.12manage.com — база данных по теориям и моделям менеджмента

www.csocman.edu — образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту

www.emerald.com — база данных по менеджменту

www.e-xecutive.ru — интернет-сообщество менеджеров России

www.jstor.org — база данных с текстами ведущих европейских и американских периодических изданий

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

В зависимости от расписания занятий на текущий учебный год занятия могут проходить:

- лекционные – в ауд. 331, 325, 302, 303, каждая из которых оснащена мультимедийным проектором и настенным экраном, в первых двух имеется безлимитный интернет, зона wi-fi;
- практические – в ауд. 204, 203, 205, 206. Аудитории 206, 206 оснащены компьютерами с офисным пакетом (по 8 в каждой), мультимедийным проектором, настенным экраном. Имеется безлимитный интернет, зона wi-fi;
- помещения для самостоятельной работы (главный корпус – 318 ауд.; корпус А – 309 ауд.; корпус Б – 302 ауд.; корпус Е – 406, 410 ад.; корпус Ж – 211 ауд.; корпус Б1 – 47, 48, 50, 54, 55, 63, 70 ауд.; корпус В1 – 48, 57, 59, 61, 64 ауд.) оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС КГУ.