

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Институт управления и территориального развития

Кафедра общего менеджмента

**ПРОГРАММА
учебной дисциплины
«Управление организационными изменениями»
федерального компонента
цикла общеобразовательных дисциплин ГОС ВПО
второго поколения для подготовки студентов, обучающихся
по направлению 080500.62 «Менеджмент»**

Казань 2012

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента протокол №8 от 2.07.2012г.

Составитель: д.э.н., доцент Павлова А.В.

Рецензенты: к.э.н., доцент. доцент Палей Т.Ф.

к.э.н, доцент Хайруллина А.Д.

составлена в соответствии с Государственным стандартом высшего профессионального образования второго поколения по направлению 080500.62 «Менеджмент».

1. Организационно-методический раздел

1. *Цель изучения дисциплины* – изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

2. *Задачи дисциплины*

а) изучение теоретических и методологических основ управления организационными изменениями;

б) формирования навыков определения необходимости проведения организационных изменений, диагностики состояния организации, работы с сопротивлением персонала, командообразования, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений как долгосрочного, так и краткосрочного характера;

в) ознакомление с отечественной и зарубежной практикой, проблемами и перспективами управления организационными изменениями.

3. *Требования к уровню освоения содержания курса*

По завершению курса студент должен свободно ориентироваться в вопросах теории и методологии управления организационными изменениями, осуществлять оценку ситуации в организации, владеть навыками командообразования, адаптации личности в организации, работы с сопротивлениями, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- закономерности развития и изменений в организации;

- типологию изменений в организации;
- методы и стратегии осуществления изменений в организации;
- психологические аспекты осуществления организационных изменений;
- причины возникновения сопротивления изменениям;
- методы преодоления сопротивления изменениям;
- методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений;
- принципы функционирования самообучающейся организации;
- этапы развития теории управления знаниями;
- теоретические основы построения команды изменений;

уметь:

- применять методы управления сопротивлением;
- определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений;
- выбирать эффективный стиль управления изменениями;
- выбирать стратегию осуществления изменений;
- формировать систему управления знаниями в организации;

иметь практические навыки:

- оценки потенциала сотрудников в условиях изменений;
- подбора команды изменений;
- оценки причин возникновения сопротивления изменениям;
- оценки действий менеджеров в условиях изменений;
- оценки этапа развития организации, на котором она находится;
- оценки потенциальных стратегий осуществления изменений;
- определения причин изменений в организации.

4. Место дисциплины в профессиональной подготовке студентов

Изучению учебной дисциплины «Управление организационными изменениями» должно предшествовать изучение таких курсов, как «Социология»,

«Конфликтология», «Основы менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение». Проблемы, рассмотренные в процессе изучения курса, должны быть органично продолжены и конкретизированы в учебных дисциплинах «Корпоративное управление», «Управление проектами», «Инновационный менеджмент» и др.

5. Компетенции, формируемые в процессе изучения курса

Общекультурные компетенции (ОК):

ОК-7 Готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе;

ОК-8 Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность;

ОК-10 Стремится к личностному и профессиональному саморазвитию.

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-1 Знает основные этапы эволюции управленческой мысли;

ПК-4Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;

ПК-5 Способен эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

ПК-6 Владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций;

ПК-7 Способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

ПК-8 Способен оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;

ПК-9 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-13 Способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

ПК-15 Готов участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;

ПК-17 Готов участвовать в реализации программы организационных изменений, способен преодолевать локальное сопротивление изменениям;

ПК-21 Готов участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций.

II. Содержание дисциплины

1. Разделы курса

Курс «Управление организационными изменениями» состоит из девяти тем и на разделы не подразделяется.

Тема 1. Основы изменений в организации

Изменения и подходы к ним. Системный подход. Взгляд с “высоты птичьего полета”. Переосмысление роли менеджера на пороге XXI века. Новые роли современного менеджера.

Представления о работе в европейских культурах. Организации как политические системы.

Тема 2. Необходимость развития и изменения

Индивидуальные реакции на изменения: менеджер среднего звена как агент изменения; индивидуальные предпочтения и изменения; реакции на изменение.

Организационные реакции на изменения: задействование “рычагов изменения”; влияние структурных факторов; влияние факторов, связанных с культурой организации; сетевые организации и менеджер в роли “брокера”.

Характеристики изменения: сложность изменения; восприятие изменений; искусство управления “беспорядком”.

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

Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Ос-

новые причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений.

Эффективность инвестиций в персонал. Самообучающаяся организация. Типы обучающихся взрослых и особенности обучения взрослых людей. Развитие персонала. Мотивация персонала в создании самообучающейся организации.

Почему менеджеры не хотят учиться ?

Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений

Власть, контракты, роли. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.

Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия.

Тема 5. Самообучающаяся организация

Проблемы перехода от индустриальной модели организации к интеллектуальной. Атрибуты самообучающейся организации. Сравнительный анализ самообучающейся и традиционной организации.

Выявление и использование навыков межличностного общения (формальная и неформальная организационная структура). Поэтапная модель развития навыков. Оценка деятельности и развития человеческих ресурсов; схема оценки деятельности как организационный процесс. Объединение различных элементов развития человеческих ресурсов. Цели индивидуума, мотивация и стандарты организации. Цикловая аттестация и наблюдение роста, причины отклонения. Погашение источников сопротивления изменениям различного порядка и уровня с минимальными затратами средств и времени.

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

“Естественные законы” изменений. Что такое стратегия. Виды стратегий

организационных изменений. Выбор стратегии. Самообучающаяся организация. Основные принципы управления организационными изменениями. Структура системы управления организационными изменениями. Модель переходного периода. Модель “СТВ”. Модель “EASIER”. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений

Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину. Активизация творчества. Работа в команде и самоуправляемые команды. Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элементами внешнего окружения. Инновационные команды в работе.

Тема 8. Лидер изменений

«Измерения» управленческой деятельности. Причины нерезультативного лидерства. Лидерское Целеполагание. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.

2. Примерная тематика рефератов

1. Обучение действием как подход к обучению персонала.
2. Лидеры преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления

сопротивлением.

5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: «самообучающаяся организация»
7. Организационные изменения: понятия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
10. Мягкое внедрение организационных изменений.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Контроль в системе управления организационными изменениями.
15. Как руководить процессом преобразований.
16. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
17. Управление процессом сокращения на предприятии.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
19. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
20. Концепция управления организационными изменениями.
21. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
22. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
23. Психологические особенности процесса организационных изменений.

3. Перечень примерных вопросов и заданий для самостоятельной работы

1. Консалтинг в области управления изменениями.
2. Российская практика управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями.

3. Зарубежная практика управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями.
4. Лидерство в организационных изменениях.
5. Понятие и причины возникновения сопротивления при проведении организационных изменений.
6. Способы преодоления сопротивлений при проведении организационных изменений.
7. Стратегии представления изменений, направленных на предотвращение сопротивления организационным изменениям.
8. Значение PR при осуществлении организационных изменений.
9. Развитие персонала как элемента осуществления организационных изменений.
10. Контроллинг в системе управления организационными изменениями.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Оценка эффективности организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Формирование эффективной команды организационных изменений.
15. Внутрифирменные коммуникации в условиях организационных изменений.
16. Мотивация персонала в условиях организационных изменений.
17. Модели осуществления организационных изменений.
18. Системный подход в управлении организационными изменениями.
19. Самообучающаяся организация.
20. Предпосылки организационных изменений.
21. Информационные системы поддержки управления организационными изменениями.
22. Проблемы внедрения стратегий организационных изменений.
23. Российский опыт осуществления организационных изменений.
24. Сравнительный анализ реинжиниринга и организационного развития.

25. Виды кризисов, приводящих к необходимости изменений.
26. Конфликт в организации, обусловленный организационным изменением.
27. Стратегическое управление в контексте организационных изменений.
28. Контроль в системе управления организационными изменениями.
29. Место управления организационными изменениями в антикризисном управлении.
30. Организационное проектирование в управлении организационными изменениями.
31. Особенности разработки управленческих решений в условиях осуществления организационных изменений.
32. Изменение организационной культуры в рамках осуществления организационных изменений.
33. Система измерений при оценке организационных изменений.
34. Имитационное моделирование
35. Сценарный подход в системе поддержки принятия решений в области управления организационными изменениями.

4. Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие организации как системы
2. Особенности системы в условиях изменений
3. Алгоритм системной технологии вмешательства
4. Основные постулаты стратегии организационного развития
5. Понятие разделяемого видения будущего
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы

пы

9. Понятие фасилитатора
10. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
11. Внешние причины застоя
12. Внутренние причины застоя
13. В чем заключается взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития ?
14. Что такое “монстр перемен”?
15. Причины возникновения сопротивления изменениям
16. Методы преодоления сопротивления изменениям
17. Понятие взаимодополняющей команды
18. Этапы формирования команды организационных изменений
19. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
20. Четыре лица команды.
21. Понятие самообучающейся организации
22. Особенности обучения взрослых
23. Развитие персонала в условиях изменений
24. Назначение системной карты
25. Назначение схемы влияния
26. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
27. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
28. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменения?
29. Цели организационного развития
30. Цели хозяйственного реинжиниринга
31. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного

развития, либо хозяйственного реинжиниринга?

32. Сильные и слабые стороны организационного развития

33. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга

34. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?

35. Понятие кризиса успеха

36. Понятие кризиса стратегии

III. Распределение часов по темам и видам работ

п/п	Наименование раздела и темы	Всего	Из них		
			аудиторных занятий		Са- мост.ра бота
			лекции	сем. занятия	
1.	Основы изменений в организации	9	2	2	5
2.	Необходимость развития и изменения	11	2	4	5
3.	Сопrotивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	10	4	2	4
4.	Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений	9	2	2	5
5.	Самообучающаяся организация	9	2	2	5
6.	Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	10	2	2	6
7.	Построение эффективной команды в условиях организационных изменений	8	2	2	4
8.	Лидер изменений	6	2	2	2
	Итого	72	18	18	36

IV. Форма итогового контроля

Зачет.

V. Учебно-методическое обеспечение курса

1. Рекомендуемая литература (основная)

1. Джини Даниэль Дак. Монстр перемен. М.: Альпина паблиштер, 2010.
2. Джон П. Коттер. Суть перемен. М.: Олимп-бизнес, 2011.
3. Павлова А.В. Управление организационными изменениями. Уч. пособие. Казань, КГУ, 2004.

2. Рекомендуемая литература (дополнительная)

1. Иванов Ю. Слияния, поглощения и разделения компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М.: Альпина паблиштер, 2005.
2. Ицхак К. Адизес. Управляя изменениями. С-Пб.: Питер, 2008.
3. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб.: Питер, 2006.
4. Мардас А.И., Мардас О.А. Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2006.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2005.
6. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания. М.: Гардарики, 2007
7. Педлер М. Практика обучения действием. М.: Альпина паблиштер, 2005.
8. Питер Сенге. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организация. М.: Олимп-бизнес, 2005.

3. Перечень обучающих и контролирующих программ не предусмотрен