

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, управления и сервиса
Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Е. Ю. Меркулова
«05» июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.ДВ.06.2 Управление изменениями в организации

Направление подготовки/специальность: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2021

Автор программы:

Доктор экономических наук, профессор Колесниченко Елена Александровна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 958).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономического безопасности «28» июня 2021 г. Протокол № 10

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	4
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	16
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	18
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	19

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-4 Способен разработать и реализовать корпоративную стратегию организации

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере аналитического обеспечения, стратегического и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-4 Способен разработать и реализовать корпоративную стратегию организации	Обеспечивает условия для реализации корпоративной стратегии организации

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-4 Способен разработать и реализовать корпоративную стратегию организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Заочная (семестр)		
		2	3	5
1	Администрирование кадровых процессов в организации	+		
2	Корпоративная социальная политика		+	
3	Нормативные основы управления	+		
4	Профессиональная практика			+
5	Система льгот и компенсаций		+	
6	Управление организационной культурой		+	
7	Управление организационным поведением		+	

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Управление изменениями в организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Управление изменениями в организации» изучается в 3 семестре.

3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 3 з.е.

Заочная: 3 з.е.

Вид учебной работы	Заочная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	108
Контактная работа	10
Лекции (Лекции)	4
Практические (Практ. раб.)	6
Самостоятельная работа (СР)	94
Зачет	4

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		3	3	3	
3 семестр					
1	Теоретические основы управления изменениями в организации	1	1	22	Выполнение практического задания; Опрос / собеседование
2	Сопротивление изменениям и его преодоление	1	2	24	Выполнение практического задания; Контрольный срез; Решение кейса
3	Методы управления изменениями: организационный, социально- психологический	1	2	24	Опрос / собеседование; Выполнение практического задания
4	Организация контроля и управление по отклонениям	1	1	24	Выполнение практического задания; Контрольный срез

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями в организации (ПК-4)

Лекция.

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если данная система является органичной частью организации, ее действиями осуществляется управление организацией и она не решает задач, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как специализированную систему или же как систему управления.

Основными частями данной подсистемы являются следующие блоки:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Существует несколько достаточно выраженных типов информационно-поведенческих подсистем.

Первый тип характеризуется наличием формальной организации деятельности и отношений в системе управления. Второй тип информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием беспокойства в отношениях, наличием конфликтных ситуаций, стремлением отдельных членов коллектива к привнесению изменений в основном за счет других членов либо путем организационных перестроек. Третий тип характеризуется наличием заинтересованности в конечных результатах функционирования системы управления, стремлением к получению больших результатов за счет совершенствования внутренних отношений, развития всех членов организации и повышения уровня совместной трудовой деятельности. Четвертый тип информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием такого состояния системы управления, при котором складывается органичное сочетание личных интересов со стремлением к получению высоких конечных результатов функционирования организации в целом. Третьей подсистемой системы управления является подсистема саморазвития системы управления. Развитие управления - это не разовые преобразования управления с целью достижения «наилучшего» (а потом и извечного) состояния управления, а непрерывающийся во времени процесс.

В зависимости от уровня развития средств производства выделяется три типа управления: традиционное управление; управление промышленной стадии; управление постиндустриальной стадии.

Практическое занятие.

- собеседование по теме лекции

Понятие об организационных изменениях

1. Сущность ведения изменений в организации.
2. Типология организационных изменений
3. Предпосылки организационных изменений
4. Методы и этапы проведения изменений.

- защита презентаций (рефератов)

Задания для самостоятельной работы.

1. Понятие менеджмента изменений, его необходимость.
2. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
3. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
4. Функции управления.
5. Необходимые навыки и качества менеджера.
6. Внутренняя среда и ее изменения
7. Критериальные подходы к принятию этических решений.
8. Проблемы этики социальной ответственности
9. Системный и ситуационный подходы.
10. Содержание понятия «среда организации».

Тема 2. Сопротивление изменениям и его преодоление (ПК-4)

Лекция.

Причины сопротивления изменениям. Причина сопротивления □ Эгоистический интерес □ Неправильное понимание целей □ Личные барьеры □ Организационные барьеры □ Угроза сложившимся социальным отношениям □ Потребность в гарантиях □ Невовлеченность □ Прошлый отрицательный опыт □ Инертность сложных организационных структур □ Сопротивление □ Кооптация □ Манипуляция □ Анализ поля сил Методы реагирования на сопротивление. Анализ «поля сил». Методы преодоления сопротивления. Поддержка изменений Принятие решений в организациях в условиях изменений. Роль организационной культуры в осуществлении изменений

Практическое занятие.

- собеседование по теме лекции

Обоснование сравнительной приоритетности личностных, групповых и общеорганизационных факторов сопротивления изменениям.

Разработка предложений по составу и содержанию конкретных управленческих мероприятий, обеспечивающих эффективное преодоление сопротивления изменениям.

Самооценка наиболее существенных личных мотивов возможного сопротивления изменениям и их сравнительный анализ.

- ситуация для анализа

- практическое задание

- контрольный срез

Задания для самостоятельной работы.

1. Функциональная роль личности в организации.
2. Индивидуальные свойства и психологические особенности работников организации.
3. Психические процессы, свойства и состояния личности.
4. Факторы, определяющие поведение личности
5. Психотипы поведения работников.
6. Самоподача, самооценка и самореализация личности.
7. Особенности индивидуального поведения человека в современной организации.
8. Модели поведения. Теория Х и Теория У Д. Макгрегора.
9. Факторы, определяющие поведение. Усвоение. Убеждения, научение и отношения.
10. Психотипы поведения руководителей и подчиненных в организации.
11. Социально-психологическая структура коллектива.
12. Социально-психологические процессы в группе.
13. Формальные и неформальные группы.
14. Социально-психологический климат в организации

Тема 3. Методы управления изменениями: организационный, социально- психологический (ПК-4)

Лекция.

Основные элементы и этапы управления рисками. Функции и правила риск-менеджмента. Сущность и расчет коэффициента риска. Информационное обеспечение риск-менеджмента. Понятие и значение риска в предпринимательской деятельности. Взаимосвязь между риском и доходностью. Организация и функционирование отдела рискованного вложения капитала. Процесс управления рисками. Основные проблемы риск-менеджмента. Чистые и спекулятивные риски. Основные отличия и примеры. Коммерческие риски. Транспортные риски. Финансовые риски. Форс-мажорные риски. Предпринимательские риски. Биржевые риски. Риск банкротства. . Направления классификации рисков. Инновационные риски.

Практическое занятие.

- собеседование по теме лекции

1. Управление рисками проекта

2. Фундаментальные концепции управления рискам проекта

3. Бизнес — цели компании: Рынок, Прибыль, Заказчик

4. Процессы управления рисками проекта (Project Risk Mgmt)

5. Определение риска проекта
6. Потенциальные источники рисков проекта
7. Виды резервов для управления рисками
8. Эффективность управления рисками в течение жизненного цикла проекта
9. Планирование управления рисками (Risk Mgmt Planning)
10. Идентификация рисков
11. Метод декомпозиции бизнес-целей компании для определения зон потенциальных рисков и инцидаторы (симптомы) рисков
12. Деревья решений (Decision Trees)
13. Ожидаемый выигрыш (Expected Monetary Value)
14. Агрессивный и консервативный план управления рисками
15. Качественный анализ рисков (Qualitative Risk Analysis) - практическое задание

Задания для самостоятельной работы.

1. Проект изменений
 - ☐ Определение понятия
 - ☐ Основные элементы проекта изменений
 - ☐ Основные показатели проекта
 - ☐ Основные характеристики
2. Управление проектами изменений
 - ☐ Планирование организационных изменений
 - ☐ Реализация плана изменений
 - ☐ Мотивация в управлении изменениями
 - ☐ Контроль достижения целей изменений

Тема 4. Организация контроля и управление по отклонениям (ПК-4)

Лекция.

Революционные изменения: инновация. Когда организации применяют инновации как источник обеспечения конкурентного преимущества, им необходимо адаптировать органические гибкие структуры, такие, как, скажем, матричные, предоставляющие сотрудникам свободу в экспериментах и творчестве.

Управление изменениями: анализ действий. Неважно, какой тип эволюционных или революционных изменений использует организация, в любом случае менеджеры сталкиваются с проблемой, как побудить организацию меняться. Курт Левин, автор теории поля сил, утверждающей, что организации имеют баланс сил, способствующих и препятствующих изменениям, имеет свое мнение и по поводу того, как менеджеры могут осуществить преобразования в своих организациях (рис.).

Диагностика организации. Первый шаг в анализе действий требует от менеджера признать наличие проблемы, которую надо решить, и согласиться с тем, что для этого потребуются некоторые изменения. В целом признание необходимости в изменениях возникает из-за того, что кто-то в организации замечает разрыв между желательными и фактическими показателями ее функционирования.

Определение желательного будущего состояния После установления текущего состояния организации требуется установить желательное для нее будущее состояние. Этот шаг также включает трудный процесс планирования, поскольку менеджеры разрабатывают несколько альтернативных вариантов действий, которые могут помочь организации перейти из текущего состояния в желательное для нее, и определяют типы изменений, которые надо осуществить. **Практическое осуществление** Практическое осуществление — это третий шаг анализа, состоящий из трех фаз. Во-первых, менеджерам необходимо выявить возможные препятствия переменам, которые встретятся при преобразованиях, на организационном, групповом и индивидуальном уровнях. **Оценка действий.** Четвертый шаг анализа действий — это оценка предпринятых действий и определение того, в какой мере уже осуществленные изменения позволили добиться планируемых целей. Имея такие оценки, менеджеры решают, следует ли прибегнуть к более активным переменам, чтобы организация вышла на желательный для нее будущий уровень, или требуется больше усилий, чтобы заморозить организацию в новом состоянии.

Разработка плана изменений. Разработайте критерии оценки того, следует ли заниматься изменениями, и регулярно прибегайте к этим критериям на протяжении всего процесса изменений, чтобы определить прогресс в достижении идеального будущего состояния. После анализа сопротивлений изменениям тщательно разработайте план, который, с одной стороны, снизит остроту этого сопротивления, а с другой, будет способствовать преобразованиям.

Практическое занятие.

- собеседование по теме лекции

1. Понятие управленческой этики.
2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.
3. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
4. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
5. Классификация управленческих решений.
6. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
7. Групповое принятие решений.
8. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.

- практическое задание

- контрольный срез

Задания для самостоятельной работы.

1. Проблемы взаимоотношения человека и организации в теориях научного управления (Ф.Тейлор, Л.Уорвик, А. Файоль).
2. «Человеческий фактор» в поведенческих теориях (Э. Мэйо, М.Фолетт).
3. Сравнительный анализ управления поведением в организации Д.МакГрегора.
4. Организационное окружение и его влияние на поведение человека в организации.
5. Проблема соединения ожиданий человека и организации как условие успеха.
6. Организационная культура как условие формирования поведения человека в организации.
7. Системный анализ элементов организационной культуры.
8. Субкультуры в организации, проблемы их взаимодействия.
9. Методы поддержания организационной культуры в организации (управленческий аспект).
10. Проблемы адаптации работников в организации.
11. Обучение новых работников в организации.
12. Соотношение причин ролевых конфликтов в зависимости от типа управления в организациях.
13. Особенности характеристики рабочей группы, ее отличия от неформальной.
14. Анализ положительных и отрицательных сторон конформизма в рабочей группе.
15. Стили поведения человека в организации.
16. Личностное деловое поведение работника в зависимости от стиля управления.
17. Формирование самоуправляемой команды – проблемы и перспективы.
18. Природные характеристики личности, их влияние на организационное поведение.

19. Значение установок личности в эффективной деятельности организации.
20. Типы лидерской власти.
21. Психологические проблемы содержания и ритма менеджерского труда.
22. Мотивационные факторы организационного поведения.
23. Уровни менеджерских обязанностей и требования к менеджерскому труду.
24. Специфика труда менеджеров низового звена.
25. Сравнительный анализ лидерского и менеджерского поведения.
26. Значение лидерства в современной организации.
27. Теоретические исследования эффективности лидерства в 20 веке.
28. Соотношение власти и авторитета в управлении поведением в организации.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Выполнение практического задания

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями в организации

1. Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в вашей организации (в которой Вы работаете или проходили практику). Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.
2. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?
3. Дайте характеристику факторов успеха изменений.
4. Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений? Выделите отдельные этапы управления проектами изменения.
5. Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами изменений?

Тема 2. Соппротивление изменениям и его преодоление

Задание. На основе инструмента BSC внедрите новый подход к управлению изменениями, который предлагает четыре ключевых блока показателей оценки эффективности:

1. Финансы (каково представление о компании у акционеров- инвесторов).
2. Клиенты (какой компанию видят покупатели ее продуктов).
3. Бизнес- процессы (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться).
4. Обучение и рост (какие возможности существуют для роста и развития компании).

Построение BSC осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня и находились в балансе между собой, и представляет поэтапный процесс детализации целей и задач оценки эффективности и внедрения организационных изменений.

Он включает следующие этапы:

Этап 1. Определение видения организации (картины того, какой организация хочет стать в будущем. Например: «Мы должны доминировать на рынке»).

Этап 2. Определение стратегий (каких стратегий мы придерживаемся? на каких областях мы сосредоточимся?). Этап 3. Определение перспектив и факторов успеха (какие должны быть перспективы и факторы успеха?).

Этап 4. Определение показателей (какие должны быть показатели по каждому фактору?).

Этап 5. Способы расчета (какие значения показателей мы рассчитываем?).

Этап 6. Создание планов действий (какие меры должны быть приняты для достижения целей?).

Этап 7. Управление и развитие (как мы развиваемся, обновляем и поддерживаем BSC?). Прежде чем выполнить данное задание, изучите процесс внедрения BSC на условном примере

Тема 3. Методы управления изменениями: организационный, социально- психологический

Даны:

1. Модели организационных изменений:

- ☐ Модель изменений К.Левина
- ☐ Модель управления изменениями Л.Грейнера
- ☐ Теория Е и теория О организационных изменений
- ☐ Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
- ☐ Модель «кривой перемен» Дж. Дак

2. Управленческие технологии организационных изменений:

- ☐ управление по целям;
- ☐ управление по результатам;
- ☐ управление на базе потребностей и интересов;
- ☐ управление путем постоянных проверок и указаний;
- ☐ управление на базе активизации деятельности персонала;
- ☐ управление на базе «искусственного интеллекта».

Дать пояснение:

1. Что послужило причиной изменения в рассматриваемой ранее ситуации? Как можно охарактеризовать это отклонение по происхождению? Обоснуйте необходимость изменения, используя методы диагностического анализа (диаграмма Исикавы, модель поля сил, когнитивная карта и др.). Перечислите основные факторы изменения в организации.
2. Выделите отдельные этапы проведения изменения. Какой модели организационных изменений в большей степени оно соответствует?
3. Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент вашей организации при проведении изменений?

Тема 4. Организация контроля и управление по отклонениям

Сформировать алгоритм контроля внедрения изменения и возможных отклонений, по которым осуществляется контроль

Контрольный срез

Тема 2. Сопротивление изменениям и его преодоление

1. Освоение компанией новых идей или моделей поведения –
 - а) организационные изменения б) ликвидация организации
 - в) пересмотр миссии организации
2. Предвидение событий, инициирование перемен, стремление управлять самой судьбой организации носит
 - а) активный характер б) проактивный характер в) реактивный характер
3. Ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий носит
 - а) проактивный характер б) активный характер в) реактивный характер
4. Любая организация стремится к совершенству планирования, исполнения, добиваясь рационального использования ресурсов все это . . .
 - а) рационализация б) социализация в) профессионализация
5. Право принимать решения без дополнительного согласования и соответственно проводить изменения в своем подразделении:
 - а) организационное развитие б) наделение полномочиями в) метод сравнения

6. Метод организационного развития, нацеленный на совершенствование деятельности организации:
- ролевой метод
 - создание команд
 - лекционный метод
7. Перемены, когда они проводятся на основе предварительного анализа или специальных исследований, являются результатом плановой и систематической работы по повышению эффективности организации:
- запрограммированные
 - незапланированные
 - вынужденные
8. Перемены, когда в организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:
- незапланированные
 - вынужденные
 - запрограммированные
9. Сопротивление, которое обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:
- социологическое
 - психологическое
 - логическое сопротивление
10. Результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям:
- логическое сопротивление
 - психологическое
 - социологическое сопротивление
11. Изменения организации бывают . . . характера:
- проактивного
 - реактивного
 - активного
 - инновационного.
12. Что не является этапом процесса изменений?
- мотивация изменений
 - использование метода эффективных изменений
 - профессионализация
 - поддержка изменений.

Тема 4. Организация контроля и управление по отклонениям

1. Метод организационных изменений: индивидуальных преобразований:
- реинженеринг
 - дискуссионный метод
 - создание команд
 - программы наставничества.
2. По степени запланированности перемены бывают:
- вынужденные
 - незапланированные
 - внезапные
 - запрограммированные.
3. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:
- маневрирование
 - изменение целей деятельности организации в кооптации
 - использование метода эффективных изменений.
4. Сопротивление, означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой:
- психологическое;
 - социологическое;
 - логическое;
 - интуитивное.
5. Основная причина сопротивления переменам:
- угроза безопасности их работе;
 - возникновение эффекта цепной реакции;
 - психологические издержки;
 - ощущение сотрудниками несправедливости.
6. Какие существуют общие методы организационного изменения?
- реинжиниринг;
 - концепция «научающихся организаций»;
 - тренинг;
 - отождествления.
7. Какие бывают классификации перемен в деятельности организации?
- по степени изменения;
 - по количеству причин;
 - по проявлению;
 - по содержанию.
8. Организационные изменения – это:
- мероприятия в области менеджмента
 - современный подход к управлению
 - программа по совершенствованию процессов организационного управления
 - освоение компанией новых идей или моделей поведения.
9. Ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий (типология изменений организации) :
- мотивационного
 - организационного
 - проактивного
 - реактивного
10. Этапы процесса организационных изменений:
- мотивация изменений, использование метода эффективных изменений, поддержка изменений
 - поддержка изменений, мотивация изменений
 - использование метода эффективных изменений, мотивация изменений

г) мотивация изменений, использование метода эффективных изменений

11. Подготовка людей к карьерным изменениям, профессиональный рост, уход на пенсию, сокращения сотрудников при реструктуризации:

а) научения б) консультирование в) тренинг г) приобретение навыков

12. Метод организационных изменений, которые могут использоваться как индивидуально или в сочетании с изменением объема знаний, отношений или способностей:

а) тренинг б) лекционный метод в) метод деловых игр г) ролевой метод

13. Метод, при котором имитируют реальные ситуации:

а) ролевой метод б) тренинг в) дискуссионный метод г) метод деловых игр и моделирования

Опрос / собеседование

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями в организации

1. Внутренняя среда и ее переменные. Организационная культура, ее элементы и типы.
2. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
3. Реакции организации на изменения внешней среды.
4. Понятие управленческой этики.
5. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.
6. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
7. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
8. Классификация управленческих решений.
9. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
10. Групповое принятие решений.
11. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.
12. Построение вертикальной структуры.
13. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры.
14. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
15. Сущность и значение стратегического планирования.

Тема 3. Методы управления изменениями: организационный, социально- психологический

- 1 Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
- 2 Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
- 3 Концепция этапов жизненного цикла организации: модель роста Грейнера
- 4 Концепция этапов жизненного цикла организации: модель роста И.Адизеса
- 5 Вопросы внешней адаптации. Вопросы внутренней интеграции.
- 6 Концептуальный подход профессора к управлению развитием организации Э. Фламгольца
- 7 Технологические этапы проведения изменений
- 8 Реакция сотрудников организации на изменение. Гомеостаз. Психологические барьеры у работников, возникающие при переменах.
- 9.Ошибки руководства при внедрении изменений, приводящие к барьерам.

Решение кейса

Тема 2. Сопротивление изменениям и его преодоление

Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятково» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей больший интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятково» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства. В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате. Вопросы к кейс-ситуации:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?
6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (ПК-4)

1. Понятие организационных изменений
2. Предпосылки организационных изменений
3. Виды изменений
4. Методы ведения изменений.
5. Силы, способствующие изменениям
6. Сопротивление изменениям на организационном уровне
7. Сопротивление на групповом уровне
8. Сопротивление на индивидуальном уровне
9. Теория Левина: поле сил, влияющих на изменения
10. Эволюционные и революционные изменения
11. Эволюционные изменения: теория социотехнических систем
12. Эволюционные изменения: комплексное управление качеством
13. Революционные изменения: реинжиниринг
14. Революционные изменения: реструктуризация
15. Революционные изменения: инновация
16. Управление изменениями: анализ действий
17. Поддержание организационной культуры
18. Изменение организационной культуры
19. Формирование организационной культуры
20. Обучение при вхождении в организацию
21. Влияние организации на процесс вхождения
22. Развитие чувства ответственности перед организацией
23. Завершение процесса включения нового человека в организацию
24. Концепция атрибутивного лидерства
25. Концепция харизматического лидерства
26. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений
27. Сущность и этапы контроля
28. Виды управленческого контроля
29. Управление по отклонениям
30. Понятие системы управления
31. Типы информационно-поведенческих систем
32. Подсистема саморазвития
33. Содержание и логика развития управления
34. Принципы развития системы управления
35. Научение поведению в организации
36. Процесс сознательного научения поведению в организации
37. Научение поведению и модификация поведения человека в организации

Типовые задания для зачета (ПК-4)

Задания

1. Иностранный инвестор предлагает модернизировать предприятие, оснастив его прогрессивными технологиями. Однако, это приведёт к сокращению численности работающих на 40%. Построить модель управления предстоящими изменениями. Каков процесс изменений, его участники и ожидаемое сопротивление, вовлечённость в процесс изменений местных органов власти?
2. Руководство ООО предлагает учредителям реорганизацию, преобразовав предприятие в ОАО. Каково содержание программы изменений? Каковы тип изменений и роли участников управления изменениями? Интересы трудового коллектива?

3. Реализация демографической программы приводит к росту детей дошкольного возраста и появлению проблемы детских садов. Актуальной задачей органов власти становится строительство новых и модернизация старых учреждений. Какова модель программы управления изменениями? Её участники? Каково сопротивление изменениям? Содержание процесса изменений?

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено»	ПК-4	Знает корпоративные стандарты в области управления персоналом и методы их изменения.¶Умеет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом.¶Владеет навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов в области управления персоналом¶
«не зачтено»	ПК-4	Не знает корпоративные стандарты в области управления персоналом и методы их изменения.¶Не умеет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом.¶Не владеет навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов в области управления персоналом¶

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;

- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями : учебник. - 2-е изд., стер.. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 304 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215>
2. Бражников, М. А., Хорина, И. В. Управление изменениями. Базовый курс : учебное пособие. - 2025-02-06; Управление изменениями. Базовый курс. - Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. - 238 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/90963.html>
3. Данилюк А. А. Управление изменениями : учебное пособие. - Тюмень: Тюменский государственный университет, 2015. - 288 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008>
4. Зуб А. Т. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 284 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/469104>
5. Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 278 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
6. Кужева, С. Н. Управление изменениями : учебное пособие. - 2021-04-12; Управление изменениями. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011. - 140 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>
7. Шермет М. А. Управление изменениями : учебное пособие. - Москва: Дело, 2015. - 129 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299>

6.2 Дополнительная литература:

1. Баснина Т. Д., Вигушина Е. П., Иванова С. А., Капогузов Е. А., Маньков В. С. Институциональные изменения в экономике российских регионов : коллективная монография. - Москва: Теис, 2013. - 236 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276559>
2. Вази́ев Р.Р. Управление изменениями в микроэкономической системе предприятия : Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. эконом. наук:(08.00.05). - Саратов, 2005. - 24с.
3. Зуб А. Т. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 284 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450248>
4. Комсток Б. Вообразить будущее. Креативный подход к изменениям в бизнесе : монография. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 542 с. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента вуза и медвуза [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961426564.html>
5. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография. - Весь срок охраны авторского права; Управление организационными изменениями: поведенческий и информац. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>
6. Линц К., Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А. Радикальное изменение бизнес-модели. Адаптация и выживание в конкурентной среде : научно-популярное издание. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 311 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570416>

7. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 409 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/469753>
8. Шаймиева Э. Ш. Управление изменениями. - Казань: Познание, 2014. - 136 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>

6.3 Методические разработки:

1. Волосков, И. В. Социология социальных изменений : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Социология социальных изменений. - Москва: Московский городской педагогический университет, 2010. - 110 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/26704.html>
2. Замышляев, О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании. - 2021-03-26; Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 127 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
3. Кудряшов, А. А. Управление изменениями : методические указания по проведению лабораторных работ. - Весь срок охраны авторского права; Управление изменениями. - Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 50 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/71893.html>

6.4 Иные источники:

1. «Открытые Информационные системы» - <http://www.osp.ru>
2. Правовой сайт КонсультантПлюс - <http://www.consultant.ru>
3. Портал «Гуманитарное образование» - <http://www.humanities.edu.ru>
4. Официальный сайт администрации г. Тамбова - <http://city.tambov.gov.ru/>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDRAW Graphics Suite X3

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
3. Научная электронная библиотека Российской академии естествознания. – URL: <https://www.monographies.ru>
4. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prlib.ru>
5. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
6. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.