

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ «ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА» В Г. АРТЕМЕ**

ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рабочая программа учебной дисциплины

Основная образовательная программа

080200.62(38.03.02) Менеджмент

Профиль Финансовый менеджмент

Артем
2014

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление изменениями» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки 080200.62 (38.03.02) Менеджмент профиль Финансовый менеджмент

Рабочая программа разработана на основании рабочей программы «Управление изменениями», составленной преподавателями кафедры менеджмента Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, утвержденной на заседании кафедры
Бодункова А.Г., ст.преподаватель кафедры менеджмента

Составители: Уженцев В. А., канд. техн. наук, доцент кафедры экономики, управления и информационных технологий

Утверждена на заседании кафедры управления и права от «14» апреля 2011 г., протокол № 11.

Новая редакция утверждена протоколом заседания кафедры ЭУИТ от 03.06.2014 г. № 18

ВВЕДЕНИЕ

Учебная программа данной дисциплины разработана на основе учебного плана специальностей направления подготовки 080200.62 «Менеджмент» профиль Финансовый менеджмент и отвечает основным задачам освоения дисциплины. Данная дисциплина относится к основной (базовой) части профессионального цикла бакалавриата.

Управление современной организацией является процессом сложным, требующим от руководителей не только понимания тех изменений, которые связаны с постоянно меняющимися условиями микро- и макроокружения, но умения эти изменения предвидеть и своевременно подготовить к ним свою организацию. Важнейшим условием, позволяющим организации успешно адаптироваться к постоянным изменениям, постоянно развиваться и совершенствоваться в условиях экономики, основанной на знаниях, становится высокий профессионализм менеджеров всех уровней и специалистов всех подразделений в оценке стратегических перспектив развития организации и в разработке совместных решений, способствующих достижению максимальной социальной и экономической эффективности её деятельности.

Дисциплина «Управление изменениями» формирует у студентов понимание теоретических основ изменений в деятельности организации и практических приёмов – технологий и методов – проведения этих изменений. Взаимодополнение теоретических подходов и практических ситуаций позволяет закрепить получаемые знания и обеспечить их прикладную ценность.

Объект изучения – организационные изменения и трансформации в организации и их особенности.

Предмет дисциплины – рассмотрение вопросов организационного развития и проблем организационных изменений, изучение и анализ существующих моделей и методов (инструментов) управления организационными изменениями.

Методологическая основа дисциплины включает общенаучные и специальные методы исследования организационных изменений: сравнение, аналогия, обобщение, анализ и синтез, системный и экономический анализ, экономико-математические расчеты, экспертная оценка и т.п.

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

1.1 Цель и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- изучение теоретических подходов к проведению и изменений в организации;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- анализ форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
- рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

1.2 Место учебной дисциплины в структуре ООП (связь с другими дисциплинами)

Дисциплина «Управление изменениями» входит в состав базовой части профессионального цикла.

Успешное освоение дисциплины «Управление изменениями» основано на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении дисциплин «Основы менеджмента», «Организационное поведение», «Бизнес-планирование», «Управленческие решения», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент» и др.

При освоении данной дисциплины компетенции формируются одновременно следующими дисциплинами ООП ВПО: «Корпоративная социальная ответственность», «Внешний и внутренний аудит», «Проектный менеджмент», «Управление инвестиционным портфелем», «Антикризисное управление», завершая процесс формирования профессиональных компетенций на данном уровне образования.

Таким образом, освоение данной дисциплины необходимо обучающемуся для успешной подготовки выпускной квалификационной работы на получение степени «бакалавр менеджмента».

1.3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения учебной дисциплины

Таблица 1 - Формируемые компетенции

Название ООП	Блок	Компетенции	Знания/ умения/ владения (ЗУВ)	
			Знания:	умения/ владения
080200.62. Менеджмент	Б.3.	ПК-8 Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	Знания:	видов и методов принятия управленческих решений
			Умения:	анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её совершенствованию
				ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
		Владение:	методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)	
		ПК-17 Готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям	Знания:	способов и методов участия в реализации программы организационных изменений
			Умения:	преодолевать локальное сопротивление изменениями
				разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность
		Владение:	способами и методами участия в реализации программы организационных изменений	
		ПК-33 Владение средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления	Знания:	принципов и законов, отображающих формирование, функционирование и развитие организации; состава, видов и особенностей использования ресурсов и процессов в организациях; элементов системы управления
			Умения:	давать комплексную оценку положению реальных организаций в рыночной среде; формулировать проблемы и ставить задачи, связанные с созданием, функционированием и реструктуризацией хозяйственных организаций; анализировать влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность организаций в изменяющихся условиях
				Владение:
		ПК-37 Умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знания:	типов организационной культуры и методов её формирования
			Умения:	диагностировать организационную культуру, выявлять её сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по её совершенствованию
				проводить аудит человеческих ресурсов
		Владение:	методами аудита человеческих ресурсов, формирования и поддержания этического климата в организации	
		ПК-48 Способность находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею	Знания:	методических основ формулирования бизнес-идеи
Умения:	находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею			
Владение:	способами и методами формулирования бизнес-идеи			
	современными методами планирования деятельности предприятия и методиками разработки бизнес-планов			

1.4 Основные виды занятий и особенности их проведения

Объем и сроки изучения дисциплины: дисциплина «Управление изменениями» изучается студентами 3 курса в течение 6 семестра.

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями» составляет 3 зачетных единицы, 108 часов. Из них 51 час – аудиторной работы и 57 часа – самостоятельной работы. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах составляет не менее 30% аудиторных занятий.

Промежуточная аттестация по курсу - *зачёт*.

Программой дисциплины предусмотрено чтение лекций и проведение практических занятий, на которых студенческим командам предстоит защищать проекты (устная и PowerPoint презентация), требующие принятия управленческих решений в области организационных изменений, анализировать конкретные ситуации (case studies), а также выполнять письменные контрольные работы, в том числе в форме теста.

Отдельные темы дисциплины предлагаются студентам для самостоятельного изучения. Самостоятельная работа студентов (СРС) занимает важное место среди организационных форм, причем характер заданий направлен на учёт профессиональной направленности, интересов и желаний студентов. Индивидуализация заданий повышает заинтересованность студентов, и в то же время создаёт потенциал из разных знаний по одной теме, что необходимо для более активного её обсуждения на аудиторных занятиях.

1.5 Виды контроля и отчетности по дисциплине

Изучение дисциплины «Управление изменениями» завершается *зачётом*. Для получения оценки «зачтено» (3 зач.ед.) студент должен набрать не менее 61 балла из 100 возможных.

Фонд оценочных средств по дисциплине включает:

- презентации результатов анализа кейсов (ситуаций) и групповых проектов;
- педагогические тесты (текущие тесты по темам курса и промежуточная аттестация по дисциплине).

Текущая аттестация знаний студентов очной формы обучения проводится в ходе регулярной проверки выполнения ими домашних заданий, устных и PowerPoint презентаций, обсуждения конкретных ситуаций и выступлений на практических занятиях, выполнения тестовых заданий. Данная аттестация учитывает успешность усвоения студентами учебного материала дисциплины в течение семестра и результаты письменного тестирования по темам курса.

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного тестирования по основным темам дисциплины.

Обязательным условием допуска студента к *промежуточной аттестации* (тесту) является активная работа студента на лекционных и практических занятиях, выполнение всех аудиторных и внеаудиторных индивидуальных и групповых заданий, в том числе, заданий для СРС, а также групповых проектов. К сдаче промежуточной аттестации (тесту) допускаются студенты, набравшие не менее 41 балла по текущей аттестации из 80 возможных.

Оценка по дисциплине формируется на основе результатов текущей и промежуточной аттестаций.

Студент, набравший по сумме результатов текущей и промежуточной аттестаций 61 и более баллов, получает 3 *зачётных единицы* (3 зач.ед.) и *оценку*, выставляемую в баллах (от 61 до 100).

2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 Темы лекций

Раздел 1 Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями (2 часа)

Тема 1. (2 часа) Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.

Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка.

Раздел 2 Методологические основы управления организационными изменениями (2 часа).

Тема 2. (2 часа) Принципы, функции и методы управления изменениями в организации.

Программно-целевой подход к управлению изменениями. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Функции управления и их оптимизация. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э. Деминга (PDCA). 4 принципа оптимизации и 5 групп мероприятий по оптимизации управленческого процесса. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание. Требования к методам управления. Совместное управление и корпоративное управление эффективностью.

Раздел 3 Системный подход к управлению изменениями (6 часов)

Тема 3. (3 часа) Организация как развивающаяся система.

Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Кружки качества и их эволюционное развитие. Самоорганизующиеся фрактальные структуры.

Тема 4. (3 часа) Система и механизм управления организационными изменениями.

Элементы системы организационного развития. Основные характеристики и свойства системы управления развитием организации. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями. Структура и основные элементы механизма управления организационными изменениями.

Раздел 4 Технология управления организационными изменениями (6 часов).

Тема 5. (2 часа) Процесс управления организационными изменениями.

Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Основные виды изменений и их типология.

Тема 6. (2 часа) Модели управления организационными изменениями.

Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

Тема 7. (2 часа) Сопротивление организационным изменениям.

Причины и подходы к преодолению. Принципы и этапы проведения успешных изменений. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинженеринга. Организационный дизайн по Г. Минцбергу. Алгоритм формирования организационных связей. Подходы к делегированию полномочий. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации.

Раздел 5 Условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями в организации (8 часов)

Тема 8. (3 часа) Эффективная стратегия как основополагающее условие конкурентоспособности организации.

Эволюция концепции «стратегия». Задачи процесса разработки стратегии. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера. Модель динамического

управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (BCM). «Метод 8D для командного решения проблем». Стандарты ISO.

Тема 9. (2 часа) Сокращение рисков при реализации стратегии организационных изменений.

Разделы комплексной корпоративной стратегии по Г.Б. Клейнеру и связанные с ними риски. Основные методы анализа среды организации (SWOT, SNT, STEEPV, STEP, NPEST, 5«S», 7«S») как условие снижения риска реализации стратегии. Матрица стратегических направлений развития организации с учётом риска. Этапы анализа рисков. Блочная модель управления рисками при реализации стратегии. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками.

Тема 10. (3 часа) Управление знаниями и организационным обучением.

Концепция и процесс управления организационными знаниями (KM). Цикл обучения Колба. Типы стратегий обучения в организации. Система управления знаниями и организационным обучением. Принципы развития организации на основе управления знаниями. Концепция и основные черты обучающейся/ научающейся организации (learning organization). Факторы развития способностей организации к обучению (Х. Рамперсад).

2.2 Перечень тем практических занятий

Тема 1. (2 часа) Особенности современной организации как живой социально-экономической системы, требующей эволюционных изменений

Вопросы для обсуждения:

- 1) Организация как социально-экономическая система.
- 2) Определение специфических факторов, влияющих на развитие организации.
- 3) Характеристика изменений в организации на различных уровнях её развития и их роль в организационных изменениях.
- 4) Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности.
- 5) Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка и экономики, основанной на знаниях.

ЗАДАНИЯ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Индивидуальная работа:

- разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам занятия;
- проанализировать содержание статьи В. Токарева «О новой парадигме управления»¹.

Командная работа:

- найти и представить (в виде интеллектуальных карт или ppt-презентации) примеры из современной практики управления российскими предприятиями, подтверждающие или опровергающие положения статьи В. Токарева.

Тема 2. (2 часа) Модели организационного развития организации.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Основные черты развивающихся систем.
- 2) Модель организационного развития по Л. Грейнеру.
- 3) Характеристика стадий жизненного цикла организации и проблем организационного развития по модели И. Адизеса.
- 4) Эволюционное развитие современных организационных структур.
- 5) Особенности формирования и функционирования механизма управления организационными изменениями.

ЗАДАНИЯ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Индивидуальная работа:

- разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам эволюционного развития организационных структур, привести примеры компаний, организационные структуры которых отражают эту эволюцию;
- проанализировать кейс (конкретную ситуацию) о корпорации Starbucks, ответить на вопросы по кейсу (по методологии И. Адизеса);
- проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным»², ответить на вопросы по кейсу;

Командная работа:

- представить кривую жизненного цикла корпорации Starbucks (по И. Адизесу), определить проблемы, с которыми сталкивалась корпорация на различных стадиях своего жизненного цикла, и способы их решения, которые использовал менеджмент компании; подготовить устную и ppt-презентацию по результатам анализа кейса о корпорации Starbucks (устная и ppt-презентации);

¹ Распов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2008. – стр.73-78.

² Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – с.16-18.

– представить результаты анализа кейса (конкретной ситуации) «Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным» (устная и ppt-презентация).

Тема 3. (2 часа) Процесс и модели управления организационными изменениями

Вопросы для обсуждения:

- 1) Принципы управления организационными изменениями, этапы и уровни изменений.
- 2) Основные виды изменений и факторы успеха управления изменениями.
- 3) Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

ЗАДАНИЯ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Индивидуальная работа:

– разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам управления организационными изменениями.

Командная работа:

– проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»³ и представить результаты анализа в виде устной и ppt-презентации.

Тема 4. (2 часа) Сопротивление персонала изменениям в организации и методы его преодоления

Вопросы для обсуждения:

- 1) Основные причины сопротивления изменениям в организации.
- 2) Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.
- 3) Организационный дизайн, редизайн, реструктуризация и реинженеринг: сущность, организация, этапы.

ЗАДАНИЯ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Индивидуальная работа:

- заполнить анкету на определение уровня предпринимательского и инновационного потенциала студенческой группы («Шкала оценки внутрифирменного предпринимательства»)⁴;
- выполнить «Ситуационное упражнение по альтернативным путям начала преобразований», проанализировать «Ситуацию 1», «Ситуацию 2», «Ситуацию 10», «Ситуацию 17»⁵ и ответить на вопросы заданий;
- представить примеры процесса реструктуризации реально существующих российских или зарубежных компаний, проанализировать их сущность, этапы и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

Командная работа:

- изучить статью «Как справиться с реформой» (Вестник McKinsey, Номер 19 (2008) - http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue19/02_0208.aspx) и проанализировать представленную в ней ситуацию с компанией Transnet «Главное – сохранить темп» (интеллект-карты или ppt-презентация);
- изучить статью «От процессов к людям» (Вестник McKinsey, Номер 19 (2008) - http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue19/04_0208.aspx) и представить подход, который позволяет изменить поведение людей и преодолеть сопротивление организационным изменениям (интеллект-карты или ppt-презентация);
- проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»⁶ и представить результаты анализа в виде устной и ppt-презентации.

Тема 5. (2 часа) Основные стратегии организационных изменений

Вопросы для обсуждения:

- 1) Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон).
- 2) Корпоративные, деловые и функциональные стратегии развития организации и ресурсное обеспечение их реализации.

³ Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – с.11-15.

⁴ Широкова Г.В., Сарычева В.А., Благов Е.Ю., Куликов А.В. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса. Научный доклад №1(R). – 2008 СПб.: Центр предпринимательства Высшей школы менеджмента СПбГУ, 2008. – С.49-52.

⁵ Панфилова А.П. Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям./ Под ред.проф. Соломина В.П. – СПб. Питер, 2004, с. 136-139, 165-166.

⁶ Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – с.20-28.

- 3) Модели «5 сил конкуренции» М.Портера и динамического управления Х. Фридага и В. Шмидта.
- 4) Ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий В.С. Катькало.
- 5) Планирование и управление непрерывностью бизнеса (ВСМ).
- 6) Стандарты ISO как инструмент организационного изменения.

ЗАДАНИЯ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Индивидуальная работа:

– найти и проанализировать примеры внедрения российскими и зарубежными компаниями стандартов ISO в качестве инструмента организационного изменения (интеллектуальные карты или ppt-презентации).

Командная работа:

– проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии *Balanced Scorecard (BSC)*»⁷ и представить результаты анализа в виде устной и ppt-презентации.

Тема 6. (2 часа) Роль организационного обучения и корпоративной культуры в процессе стратегических изменений

Вопросы для обсуждения:

- 1) Менеджмент знаний как фактор успешных организационных изменений.
- 2) Обучающаяся/ научающаяся организация (learning organization) как метод изменения организационной культуры.
- 3) Организационная культура как объект стратегических изменений: модели, функции, диагностика и методы формирования.

ЗАДАНИЯ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Индивидуальная работа:

– разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам организационного обучения и менеджмента знаний в организации;

– изучить содержание и особенности все способов создания организационного знания и привести 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

Командная работа:

– изучить статью «*Инструменты – не главное*» (Вестник McKinsey, Номер 1 (10) (2005) - http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue10/06_0105.aspx) и представить инструменты формирования культуры постоянного совершенствования, используемые компаниями (интеллект-карты или ppt-презентации);

– изучить статью «*Больше, чем тренинг*» (Вестник McKinsey, Номер 11 (2005) - http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue11/05_0205.aspx) и рассказать о роли корпоративных университетов/ институтов в развитии компаний;

– провести анкетирование персонала компании/ подразделений компании, проанализировать данные и подготовить устную и ppt-презентацию по теме «Диагностика и изменение организационной культуры по методу OCAI и стратегии развития компании ABC».

2.3 Самостоятельная работа студентов

Для самостоятельного изучения студентам предлагаются следующие темы курса «Управление изменениями»:

Тема 1. Теоретические основы управления изменениями

Становление теории управления организационным развитием: предмет, объект, методы. Предмет и метод управления организационными изменениями. Становление теории управления развитием как фундаментальной основой организационных изменений. Организация как социально-экономическая система. Управление изменениями организации в системе научных концепций.

Вопросы для самопроверки

- 1) К чему сводится философия организационного развития?
- 2) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- 3) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- 4) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- 5) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
- 6) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- 7) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
- 8) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?

⁷ Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – с.39-41.

9) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

Тема 2. Реформирование организации в контексте сложившейся корпоративной культуры

Понятие о корпоративной культуре. Модель корпоративной культуры Э. Шайна. Функции корпоративной культуры и их диалектика. Методы диагностики корпоративной культуры. Методы формирования (изменения) корпоративной культуры. Общие черты российских организаций, сдерживающие и стимулирующие развитие особенности национальной бизнес культуры.

Вопросы для самопроверки

- 1) Какие элементы корпоративной/ организационной культуры характеризуют ваш университет/ вашу организацию? Определите её модель по Э. Шайну.
- 2) Происходят ли изменения корпоративной/ организационной культуры вашего университета/ вашей организации? Каков их характер - пассивный или активный?
- 3) Какие функции выполняет корпоративная/ организационная культура в вашем университете/ вашей организации? Какие функции она не выполняет?
- 4) Какие методы формирования (изменения) корпоративной культуры оказались эффективными для формирования (изменения) корпоративной/ организационной культуры?

Тема 3. Условия и факторы успешности управления организационными изменениями

Личные и организационные факторы успешной управленческой деятельности. Главные требования к руководителю и факторы результативности его работы. Компетенции организационных «реформаторов» (личные характеристики, особые навыки, особый опыт, специальные знания). Основные элементы культуры управленческого труда и формирование управленческого поведения на основе социально-правовой ответственности.

Вопросы для самопроверки

- 1) Является ли компетентность качеством личности?
- 2) Каковы главные компетенции «реформаторов»/ лидеров или агентов перемен?
- 3) Какие факторы являются решающими для эффективности управления?
- 4) Как концепция корпоративной социальной ответственности влияет на культуру управленческого труда и поведение менеджмента организации?

3 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Курс «Управление изменениями» построен на активном использовании современной российской и зарубежной периодической литературы, русскоязычных и англоязычных источников и сайтов Интернет, на поиске, анализе, предъявлении и активном обсуждении информации, связанной с тематикой курса и отражающей современные тенденции и особенности организационных изменений, характерных для российских и зарубежных предприятий и организаций.

Реализация компетентного подхода в рамках изучения данной дисциплины предусматривает использование в учебном процессе следующих активных и интерактивных форм проведения занятий и методов обучения:

- лекционные и практические занятия в интерактивной форме;
- обсуждение сложных и дискуссионных вопросов и разделов курса;
- семинарские занятия в форме анализа конкретных ситуаций (case-studies);
- выполнение расчётных и расчётно-аналитических заданий (проекты, case-studies) (индивидуальные и групповые/командные);
- групповая (командная) работа по подготовке проектов;
- самостоятельная работа студентов со специальной литературой и источниками Интернет;
- встречи с представителями ведущих отечественных и зарубежных предприятий и организаций/ guest speakers, visiting professors;
- консультации преподавателей;
- проведение промежуточной аттестации в устной и письменной (тестовой) формах.

Лекционные занятия проводятся с использованием презентационных материалов в аудитории с мультимедийным оборудованием, доступом к ресурсам университета с помощью Интранет и к ресурсам Интернет.

Практические занятия проводятся в аудитории, позволяющей использовать мультимедийное оборудование (проектор, экран, ноутбуки и нетбуки) для демонстрации и обсуждения студенческих проектов (PowerPoint презентаций), а также для представления индивидуальных и групповых результатов выполнения расчётных и расчётно-аналитических заданий доступ к ресурсам университета и Интернет, а также организовать работу малых групп (команд).

Для выполнения аналитической и презентационной работы студенты используют программные продукты Microsoft Office (PowerPoint, Excel, Word), программы по построению интеллект-карт (ConceptDraw MINDMAP, MindManager, MindMapper, Xmind, iMindMap и др.).

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

4.1 Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по дисциплине

В рамках учебного плана на самостоятельную работу студентов (СРС) по дисциплине «Управление изменениями» отводится 72 часа.

Самостоятельная работа студентов (СРС) включает:

- самостоятельное изучение ряда тем курса, связанное с поиском и привлечением основных и дополнительных источников информации и выполнением заданий по изучаемой теме;
- поиск и изучение дополнительной литературы и электронных баз данных в соответствии с программой курса;
- консультации с преподавателем по наиболее сложным темам, разделам проектов; вопросам рассматриваемых конкретных ситуаций;
- выполнение самостоятельной тематической, аналитической и исследовательской работы, предложенной преподавателем или членами проектной команды (анализ источников, подбор и анализ данных, реферирование источников, подготовка презентации или её разделов);
- выполнение контрольной работы (для студентов заочного обучения) и письменных заданий (интеллект-карты, анализ конкретных ситуаций (case-studies));
- подготовка к практическим занятиям.

Целью самостоятельной работы студентов (СРС) является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками по дисциплине, опытом творческой и исследовательской деятельности. СРС способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

СРС реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях и практических занятиях;
- при личном контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях, в ходе творческих контактов, при выполнении индивидуальных заданий и т.п.;
- в библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре при выполнении студентом учебных, исследовательских и творческих задач.

Задания для СРС обеспечивают усвоение материала, проработанного в аудитории и самостоятельную работу над новым материалом по изучаемой теме, ориентирующую на повторение пройденного, работу с различными источниками и критическое сравнение (сопоставление) знаний, получаемых из различных источников.

4.2 Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения учебной дисциплины

Контрольные вопросы для самопроверки знаний дают студенту возможность оценить свою подготовленность по конкретной теме, определить степень своей готовности к изучению следующей темы и направлены на решение следующих задач:

- проверка понимания понятийного аппарата учебной дисциплины;
- воспроизведение фактического материала;
- раскрытие причинно-следственных, временных и других связей определяющие успешность организационных изменений;
- выделение главного, сравнение, доказательство, конкретизация;
- обобщение и систематизация знаний по дисциплине.

Раздел 1

- 1) В чем заключается социальная значимость управления организационными изменениями?
- 2) Почему изменения являются существенным фактором развития организаций?
- 3) Каковы основные проблемы управления организационными изменениями?
- 4) Какова техника решения проблемы обратной связи в организации?
- 5) К чему сводится философия организационного развития?
- 6) Какие элементы составляют структуру концепции управления развитием и изменениями в организации?
- 7) В чем различие понятий «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие», «организационное развитие» и «организационные изменения»?
- 8) Чем отличаются процессы организационного развития от других изменений?
- 9) Объясните предпосылки необходимости реализации организационных изменений.
- 10) Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?
- 11) Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
- 12) Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?
- 13) К чему сводится философия организационного развития?
- 14) Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- 15) Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- 16) Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- 17) Опирается ли управление организационными изменениями на достижения и методы поведенческих наук?
- 18) Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?
- 19) На какие базовые идеи опирается подход организационного развития?
- 20) Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- 21) В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?

Раздел 2

- 1) Какие цели развития существуют в организации?
- 2) Что является основной целью бизнеса?
- 3) Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловой организацией?
- 4) В чём особенность подхода «управления по целям» применительно к организационным изменениям?
- 5) Дать описание дереву целей управления развитием организации.
- 6) Почему целевая комплексная программа направлена на всестороннее развитие организации?
- 7) Перечислить принципы управления развитием и организационными изменениями.
- 8) Как связаны идеология, ценности и принципы организации?
- 9) Почему необходимо совершенствовать функции управления и каков алгоритм оптимизации?
- 10) Охарактеризуйте процесс совершенствования бизнес-процессов, используя цикл Э. Деминга.
- 11) Как сочетаются формальные и неформальные методы в управлении организационными изменениями?
- 12) Какие подходы определяют методологию управления развитием и организационными изменениями?

Раздел 3

- 1) Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
- 2) Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?
- 3) Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
- 4) Объясните каждую фазу в модели организационного развития JL Грейнера.

- 5) Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?
- 6) Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
- 7) Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?
- 8) Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?
- 9) Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?

Раздел 4

- 1) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
- 2) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
- 3) Какие виды изменений вы знаете?
- 4) Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями?
- 5) Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями?

Раздел 5

- 1) Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?
- 2) Как связаны стратегия и организационное развитие? Дайте характеристику системы стратегий развития организации.
- 3) Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?
- 4) Какие стадии характеризуют процесс управления непрерывностью бизнеса?
- 5) Почему необходимо на практике внедрять модель управления непрерывностью бизнеса? Как она помогает предотвращать и разрешать кризисные ситуации?
- 6) В чем смысл цикла обучения Колба, как его можно применить в управлении организационными изменениями?
- 7) Почему управление обучением – новая роль руководителя (менеджера)?
- 8) Почему ни одна организация не может быть полностью механистической или органической?
- 9) Что означает быть самообучающейся организацией?
- 10) Является ли компетентность качеством личности?
- 11) Какие факторы являются решающими для эффективности управления?

Вопросы для обсуждения

- 1) Почему необходимо системное мышление при принятии стратегических решений?
- 2) Каковы основные особенности организационного развития?
- 3) Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием» и «адаптивное управление»?
- 4) Каковы составляющие «потенциала изменения»?
- 5) Дать характеристику процесса организационного развития.
- 6) Что такое организационное развитие, каковы его теоретические рамки?
- 7) Каковы достоинства и ограничения организационного развития?
- 8) Чем отличается управление стратегическими изменениями от других видов управленческой деятельности?
- 9) Какие знания и навыки необходимы для управления развитием организации?
- 10) Опирается ли организационное развитие на достижения и методы поведенческих наук?
- 11) Почему стратегия развития является многоуровневой?
- 12) Как взаимосвязаны компоненты организационных изменений?
- 13) Как связаны способность к адаптации и конкурентоспособность организации?
- 14) Что может послужить стимулом для перемен?
- 15) Из каких этапов состоит процесс управления изменением объекта?
- 16) По каким критериям классифицируются изменения?
- 17) Как осуществляется процесс «перехода» из существующего состояния организации в желаемое?
- 18) Какая роль принадлежит деловой этике и культуре управления в успешности управления изменениями?
- 19) Расскажите о моделях организационных изменений: этапы, стадии, характерные черты, практическое применение.
- 20) Чем характеризуются цели развития организации?
- 21) Какие основные способы можно использовать для закрепления осуществленных изменений?
- 22) Каковы решающие факторы успеха при управлении сложными изменениями?
- 23) Какие трудности сопровождают осуществление организационного развития?
- 24) Какая роль принадлежит консультанту при управлении развитием и изменением?
- 25) Каковы основные причины сопротивления организационным изменениям?
- 26) На каких принципах основывается процесс успешных изменений?

- 27) Какие методы используются для преодоления сопротивления организационным изменениям?
- 28) Из каких этапов и процедур состоит управление сопротивлением в процессе организационной трансформации?
- 29) Что понимается под организационным дизайном и какие параметры на него влияют?
- 30) Какие патологии встречаются в организационных структурах и в организационных отношениях?
- 31) Как связаны между собой организационный дизайн и организационное проектирование?
- 32) Почему в условиях изменений наиболее эффективны плоские организационные структуры?
- 33) Какие факторы управления изменениями направлены на достижение успеха в условиях конкуренции?
- 34) Как развивать стиль динамического управления?
- 35) Предложите основные мероприятия, способствующие успеху изменений.
- 36) Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?

Контрольная работа является одной из форм СРС студентов заочной формы обучения.

Цель написания контрольной работы состоит в том, чтобы научиться пользоваться различными источниками и специальной литературой для систематизации знаний и извлечения необходимой информации, развить умение популярно излагать сложные вопросы, совершенствовать навыки анализа и систематизации изученного материала.

Написание контрольной работы является необходимым условием для получения студентами *зачёта* по дисциплине «Управление изменениями».

Контрольная работа должна включать два теоретических вопроса из списка «Тематика контрольных работ», представленного в данном разделе.

При разработке теоретических вопросов работа студента методически строится следующим образом:

- 1) подбор литературы по выбранной теме;
- 2) изучение состояния вопроса и библиографический обзор;
- 3) собственно написание работы.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- содержание;
- введение (объединяющее актуальность изучения обеих выбранных тем);
- изложение основного содержания темы;
- заключение (с учётом обеих рассмотренных тем);
- список использованных источников (не менее 15 источников).

Контрольная работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению контрольных работ (СТО 1.005-2007), и носить аналитический характер.

Студент формирует выбор вопросов для выполнения контрольной работы в соответствии с последней цифрой/цифрами номера своей зачётной книжки. Например, если номер зачётной книжки БМН11-06124, то студент выбирает вопросы №4 и №14, №4 и №24 или №14 и №24. Если две цифры номера зачётной книжки 00, 10, 20, 30 и т.д., то студент выбирает вопросы №10 и №20, №10 и №30 или №20 и №30.

Тематика контрольных работ

- 1) Сущность организационных изменений.
- 2) Особенности современных организационных структур.
- 3) Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
- 4) Условия и причины организационных изменений.
- 5) Характеристика видов организационных изменений.
- 6) Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 7) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
- 8) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
- 9) Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
- 10) Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
- 11) Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
- 12) Характеристика основных типов организационных изменений.
- 13) Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»).
- 14) Важнейшие компоненты организационных изменений.
- 15) Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нориа).
- 16) Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
- 17) Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
- 18) Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
- 19) Причины сопротивления изменениям.
- 20) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
- 21) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.

- 22) Сущность, элементы и функции организационной культуры.
- 23) Типы организационной культуры.
- 24) Диагностика организационной культуры.
- 25) Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
- 26) Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
- 27) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
- 28) Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
- 29) Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
- 30) Научающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики.

4.3 Методические рекомендации по организации СРС

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у студентов вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуации. Поэтому в курсе «Управление изменениями» широко используется такая форма аудиторной и СРС, как *метод анализа конкретных ситуаций*.

Использование данного метода предполагает формирование небольших подгрупп/ команд для работы над проектом, дальнейшую презентацию ими результатов исследования и обсуждение в группе представленных подходов и идей. В процессе изучения дисциплины «Управление изменениями» студенты анализируют разнообразные по жанру, виду и тематике ситуации-кейсы.

Ещё одна из форм СРС, составление *интеллектуальных карт* (англ. *mindmapping*) (техника, разработанная Тони Бьюзенем (Tony Buzan) в 1960-х годах), облегчает студентам создание общего представления, общего понимания проблемы и при помощи простых средств приводит к новым идеям, активизирует пространственно-образное мышление, делает возможным новую точку зрения на ту или иную проблему. Интеллект-карту можно заново структурировать, выделить существенные аспекты, установить новые связи и осветить второстепенные, попутные вопросы.

В курсе «Управление изменениями» техника составления интеллектуальных карт может эффективно использоваться студентами для:

- анализа проблем организационного развития конкретной компании;
- планирования и разработки стратегий компании или вариантов её реструктуризации;
- создания общего представления или общей картины сложных вопросов организационного развития;
- подготовки презентаций, выступлений, статей и т.п.

Кейс-технологии или *метод анализа ситуаций* относятся к интерактивным технологиям и направлены на:

- развитие навыков анализа и критического мышления;
- соединение теории и практики;
- разработку различных вариантов организационных управленческих решений;
- представление возможных последствий принятия решений, направленных на управление организационными изменениями;
- демонстрацию различных позиций и точек зрения, отражающих понимание ситуаций, связанных с процессами реструктуризации организации или их необходимостью;
- формирование навыков оценки альтернативных вариантов организационных изменений в условиях неопределённости.

Помимо достижения этих целей применение метода анализа ситуаций даёт дополнительные эффекты. Студенты:

- приобретают коммуникативные навыки точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации и пр.;
- развивают презентационные умения, навыки представления информации;
- приходят к выводу, что в большинстве реальных ситуаций не бывает только одного и непременно правильного решения и что наличие знаний, приобретённых в процессе обучения, не является панацеей для принятия решений, снимающих все проблемы;
- вырабатывают уверенность в себе и в своих силах, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы;
- формируют у себя устойчивые навыки рационального поведения в условиях неполной информации, что является характерным для большинства практических ситуаций;
- развивают навыки эффективного поведения при решении комплексных, многопрофильных проблем;
- формируют интерактивные умения, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнерами и принимать коллективные решения;
- приобретают экспертные умения и навыки, необходимые руководителю для оценки деятельности персонала;
- расширяют практический опыт, позволяющий лучше познать выбранную профессию и приобщиться к управленческой деятельности;
- осуществляют самооценку и, на её основе, самокоррекцию индивидуального стиля общения;
- осваивают партнерские отношения и приобретают навыки делового человека и лидера;

– учатся учиться, самостоятельно отыскивая необходимые знания для решения ситуационной проблемы, осваивая алгоритмы управленческих решений.

В процессе работы над ситуациями у студентов формируется конкурентоспособность, развивается персональная и коллективная ответственность, шлифуются личные ценности и установки.

Ситуационные задачи из реальной жизни организаций, связанные с разработкой стратегии их развития и соответствующими организационными изменениями, представляют для студентов старших курсов особый интерес. Анализируя данные ситуации самостоятельно и в составе группы, студенты развивают навыки принятия управленческих решений в области управления организационными изменениями, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные методы и модели проведения таких изменений.

Практические ситуационные задачи по управлению организационными изменениями позволяют охватывать широкий круг проблем, с которыми соприкасается будущий или уже работающий менеджер-стажёр в своей профессиональной деятельности, связанные с техническими, экономическими, юридическими, производственными, психологическими, этическими, организационными, социальными аспектами управления организационными изменениями. Содержание учебной ситуации может быть связано со следующими объектами, процессами, явлениями:

- анализ стадии жизненного цикла компании;
- внедрение новой техники или технологии;
- введение инноваций;
- осуществление реорганизаций;
- создание новой фирмы или её подструктуры;
- изменение организационного поведения;
- проблемы рекрутмента, аутсорсинга и аутстаффинга;
- внедрение новых форм оплаты труда, привлечение и удержание талантов;
- неэффективный стиль руководства (например, методология и модели руководства И. Адизеса) и т.п.

Описание конкретной ситуации позволяет организовать учебное занятие различным образом – в зависимости от его целей (рисунок 1).⁸

Ориентация на различные цели занятия достигается в основном за счет вопросов, которые помогают студентам выбрать направление рассуждений и организации дискуссии.

Предлагается три варианта проведения занятия с использованием анализа конкретной ситуации (*case*) в зависимости от выделенных целей.



Рисунок 1 – Определение целей использования кейса во время занятия

Первый вариант – использование конкретной ситуации (*case*) для *иллюстрации* базовых понятий дисциплины: источников и природы явлений, их классификации, связанных с данным явлением процессов (рисунок 2).

⁸ См. Кравченко Н.А., Кузнецова С.А., Юсупова А.Т. Использование метода case study в обучении инновационному менеджменту: опыт Новосибирского государственного университета. Вестник СПбГУ. Сер.8. 2008. Вып. 1



Рисунок 2 – Логическая схема использования кейса в иллюстративных целях

В качестве наводящих вопросов можно использовать следующие (на примере рассмотрения кейса по инновациям):

- Что вы считаете инновацией в данном случае?
- Какова роль технической и маркетинговой идей в развитии бизнеса?
- Какие факторы наиболее значимы для реализации инновационной идеи?
- Как вы можете описать зависимость выбора каналов продвижения инновации от особенностей самой инновации?

Второй вариант – использование конкретной ситуации (case) в *аналитических целях*. Возможен анализ студентами динамики развития компании на основе представлений о жизненном цикле, а также выявление проблем, характерных для разных этапов развития бизнеса, оценка вариантов их решения (рисунок 3).



Рисунок 3 – Логическая схема использования кейса в аналитических целях

В качестве наводящих можно использовать следующие вопросы:

- Какие ошибки в развитии бизнеса/ компании можно выделить? Являются ли эти ошибки типичными для развития бизнеса? Приведите примеры из практики российских компаний.
- Каковы перспективы развития этого бизнеса/ компании?
- В чём особенности модели управления рассматриваемой компанией? Будет ли меняться модель управления по мере роста компании?

Кроме того, возможны и другие акценты в обсуждении: анализ структуры и оценки объёмов рынка, выявление основных существующих и потенциальных игроков на рынке, тенденции развития рынка и т.д.

Третий вариант использования конкретной ситуации (case) – ориентация студентов на *принятие решений* – является наиболее сложным для проведения, но наиболее плодотворным вариантом. Для этого случая в качестве вектора обсуждения предлагается определённое развитие ситуации (рисунок 4).



Рисунок 4 – Логическая схема использования кейса, ориентированного на принятие решений

В качестве наводящих вопросов можно использовать, например, такие:

- Какие варианты выхода из бизнеса вы можете предложить? Сравните их преимущества и недостатки.
- Какие критерии выбора варианта вы считаете разумными? От чего зависит выбор критерия?
- Какие «подводные камни» на пути будущего развития компании вы можете обозначить?

Любое предлагаемое решение зависит от множества внешних и внутренних факторов и влияет на них, оно не изолировано от всей среды организации. Возможности перехода от одних проблем к другим, в том числе более общим и важным, которые могут быть скрыты, отражены на рисунке 4 пунктирными линиями.

Иллюстративный, аналитический и ориентированный на решение проблем подходы к работе с конкретными ситуациями (cases) студенты могут использовать как автономно, так и в логической последовательности, отражающей цели обучения и тематику курса.

4.4 Рекомендации по работе с литературой

Список основной литературы по курсу представлен в разделе 5. Необходимым условием успешного усвоения дисциплины является работа с указанными источниками, а также с полнотекстовыми базами данных и публикациями по темам курса в периодических изданиях, представленных в библиотеке учебного заведения. Описание основных источников, рекомендованных к изучению, приведено ниже.

5 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Основная литература

Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: учебник [Электронный ресурс]. - М.: Дашков и Ко, 2014. Точка доступа/ <http://bibliodub.ru>

Дополнительная литература:

1. Управление изменениями: учебник для вузов /С.Д. Резник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

2. Управление изменениями: учеб. пособие для студ. вузов /Е.А. Оркина.- М.: КНОРУС, 2014.

5.2 Полнотекстовые базы данных

Рекомендуются к использованию полнотекстовые русско- и англоязычные базы данных библиотеки ВГУЭС:
Электронно-библиотечная система ВООК.ru;
Электронно-библиотечная система РУКОНТ;
ЭБС znanium.com издательства «ИНФРА-М»;
База данных POLPRED.com (Обзор СМИ);
Электронная библиотека OECD iLibrary;
Электронная библиотека Издательского дома Гребенников;
Университетская информационная система Россия (УИС РОССИЯ);
Информационно-аналитическое агентство ИНТЕГРУМ;
EBSCO Publishing;

а также публикации в следующих отраслевых журналах:

Гид руководителя проектов	http://www.pmguide.info/
Журнал Управление компанией	http://www.zhuk.net/
Кадры предприятия	http://www.kapr.ru/
Корпоративный менеджмент	http://www.cfin.ru/
Креативная экономика	www.creativeconomy.ru/
Менеджмент в России и за рубежом	http://www.mevriz.ru/
Справочник кадровика	http://www.propersonal.ru/journal/SK/
Справочник по управлению персоналом	http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/

5.3 Интернет-ресурсы

Источником дополнительной информации для студентов могут выступать следующие Интернет-ресурсы:
<http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)
<http://www.bcp.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)
<http://www.businessdecision.ru> (портал «Business & Decision»)
<http://www.chumanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)
<http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)
<http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)
http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami (портал «Элитариум: Центр дистанционного образования»)
<http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)
<http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайт журнала «Harvard Business Review»)
<http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)
<http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)
<http://www.mckinseyquarterly.com> (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)
<http://www.quality.eup.ru> (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)
<http://www.strategy-business.com> (сайт журнала «Strategy & Business»)

6 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Преподавание дисциплины «Управление изменениями» осуществляется в аудиториях, оборудованных мультимедийным оборудованием для проведения лекций и семинарских занятий (проектор, компьютер/ноутбук/нетбук) с выходом в Интранет и Интернет для использования ресурсов университета и сети Интернет.

При проведении лекций и проведении практических/ семинарских занятий используется программное обеспечение Microsoft Office (PowerPoint, Excel, Word), программы по построению интеллект-карт (ConceptDraw MINDMAP, MindManager, MindMapper, Xmind, iMindMap и др.).

7 СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Агент перемен – сотрудник или группа сотрудников, на которых возложена ответственность за проведение изменений.

Диагностика организационная – оперативный экспресс-анализ, по существу начальный этап анализа организации.

Жизненный цикл организации – 1. Совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования. 2. Предсказуемые изменения с определенной последовательностью периодов и состояний в течение времени.

Механизм управления организацией — 1. Совокупность экономических, организационных и правовых способов воздействия, обеспечивающих согласование интересов взаимодействующих сторон: объектов и субъектов управления. 2. Целенаправленные, многократно повторяющиеся циклы, в результате которых в первом контуре обратной связи происходит саморегуляция системы для сохранения ее устойчивости, а во втором контуре обратной связи осуществляется ее саморазвитие путем отбора и накопления информации.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационное изменение – переход организации из текущего состояния в некоторое желательное в будущем состояние, позволяющее повысить ее эффективность.

Организационное проектирование — как функция организации, состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Организационный дизайн – разработка, конструирование и эстетическое оформление организационных отношений на основе соблюдения правильных пропорций, внутренней слаженности и гармонии.

Организационный редизайн – важнейший элемент организационного проектирования, цель которого – проектирование модели организации, формирующейся посредством переосмысления и адаптации: ключевых компетенций, рыночной ориентации, продуктовой специализации, уровня кооперации, организационного построения.

Преобразование – организованный переход от одного состояния, условия или мероприятия к другому.

Развитие организационное — 1. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. 2. Определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными. 3. Мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

Реорганизация — перестройка организации, осуществляемая в связи с изменением целей, поставленных перед системой управления.

Реформирование — целенаправленные преобразования.

Синергия – особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого отличаются от свойств и возможностей ее частей.

Сторонник перемен – сотрудник или группа сотрудников, которые хотят перемен, но не обладают полномочиями «спонсоров».

Управление изменениями – управление результатами предыдущей деятельности с целью внесения изменений в нынешнюю деятельность.

Управление организационными изменениями (Organization Change Management, OCM) – 1. (вид профессиональной деятельности) Воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке. 2. (процесс) Комплексный набор структурированных процедур, применяемых на следующих фазах процесса изменений: принятие решений, планирование, реализация и оценка. Структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении. 3. (наука) Изучение специфических закономерностей и особенностей эволюционных преобразований в организации, технологий адаптации организационных структур, функций и процессов к условиям существования (внешней и внутренней среде).

Управление устойчивым развитием — совокупность приемов, способов и процедур целенаправленного воздействия, обеспечивающих прогрессивное качественное изменение системы в процессе ее эволюционного функционирования.

Эффективность организационных изменений – степень достижения организацией своих целей при рациональном использовании имеющихся у нее ресурсов.