

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

модуля(курса)

«Организационное развитие и управление изменениями»

1. АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Организационное развитие и управление изменениями» является базовой дисциплиной программы и включает учебный материал, способствующий формированию у слушателей теоретических знаний и практических навыков, исходя из запросов внешних и внутренних пользователей в современных условиях хозяйствования.

Цель. Подготовка профессиональных управляющих на основе углубления полученных ранее и приобретения на продвинутом уровне новых знаний об организациях, действующих в современной деловой среде; выработки компетенций по их применению в различных, в том числе, не типичных, деловых ситуациях; формирования способности к управлению в условиях перманентных изменений и неопределенности.

2. СОДЕРЖАНИЕ

Учебная программа курса

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы с указанием кол-ва часов, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1.	2.	3.
1.	Тема 1. Изменения как естественный элемент управления.	Основные положения, представители управленческих подходов: научного управления; человеческих отношений; структурно-системного подхода. Современный период в управлении организациями. Ситуационный подход, его содержание и основные этапы. Управление посредством изменения организационных переменных. (0,25 часа)
2.	Тема 2. Взаимодействие персонала геологической организации и менеджмента в процессе проведения изменений.	Основные признаки организации. Персонал — ключевой элемент организации. Взаимодействие с окружающей средой; значение организаций для общества. (0,25 часа)
3.	Тема 3. Цели, инструменты и подходы к управлению изменениями в организациях.	Сущность, содержание, определение организационного развития с точек зрения различных подходов. Основные положения организационного развития по Френчу и Беллу. Предпосылки и ценности, лежащие в основе концепции организационного развития. Условия успешности проведения программы организационного развития. (0,5 часа)
4.	Тема 4. Концепция организационного развития.	Классификация изменений. Основные объекты изменений: технология, структура, персонал, цели. (0,25 часа)
5.	Тема 5. Управление организационными изменениями в организации.	Взаимозависимость между организационной структурой, стратегиями изменений и культурой организации. Проблемы трансформации организационной культуры. Управление изменениями как задача приведения персонала и культуры организации в соответствии с

		изменениями, происходящими в ее стратегиях, структуре и системах. (0,25 часа)
6.	Тема 6. Стратегия проведения изменений в организациях.	Понятие стратегии изменений. Вовлеченность участников в процесс проведения перемен. Распределение форм взаимодействия между работниками по степени вовлеченности. (0,5 часа)
7.	Практические занятия (семинары)	<p>Вопросы для изучения на семинарских занятиях</p> <p>По теме №1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Четырехклеточная матрица эволюции управления по отношению к внешней среде и степени социализации. 2. Понятия изменение, развитие, совершенствование, реорганизация. <p>(3,5 часа)</p> <p>По теме №2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организация как система. 2. Типы характеристик организации. 3. Структурные и контекстные характеристики организации. 4. Кризис как предпосылка развития организаций. 5. Внутренние и внешние причины организационных изменений. <p>(3,5 часа)</p> <p>По теме №3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные принципы управления изменениями. 2. Роль организационной структуры в проведении изменений. 3. Связь структуры и стратегии изменений. 4. Приоритет стратегии. 5. Формы проведения изменений. 6. Модели перемен. 7. Модель переходного периода. 8. Модель постепенного наращивания. 9. Методики контроля проведения изменений. «Закрытая» и «открытая» проблемы. 10. Обучение, повышение квалификации сотрудников как важный метод проведения изменений. 11. Мониторинг изменений. 12. Контроль изменений. 13. Мероприятия по проведению мониторинга и контроля изменений в организациях. <p>(4 часа)</p> <p>По теме №4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модель успешного проведения изменений Л. Гренейнера: этапы модели и их содержание. 2. Модель силового поля. Противодействие переменам. 3. Модель изменений К. Левина; стадии проведения изменений: «размораживание», процесс изменений, «замораживание». <p>(3,5 часа)</p> <p>По теме №5:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная трансформация как процесс, сопровождающийся изменениями в культуре, а также применением принципа обучающейся

		<p>организации с целью постоянного улучшения всех ее подсистем.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Диагностирование организационной культуры. 3. Виды культур. 4. Основные элементы организационной культуры. 5. Типы социокультурных элементов. 6. Механизмы и инструменты социализации персонала. 7. Особенности организационной культуры в организациях <p>(3,5 час)</p> <p>По теме №6:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виды стратегий проведения перемен: директивная, нормативная, аналитическая, основанная на переговорах, ориентированная на действия. 2. Линия стратегического континуума. 3. Факторы, определяющие положение стратегии изменения в стратегическом континууме. 4. Применение принципа обучающейся организации с целью постоянного улучшения всех ее подсистем. 5. Определения обучающейся организации. 6. Признаки обучающейся организации. <p>(4 часа)</p>
8.	Самостоятельная работа	<p>Вопросы для самостоятельной подготовки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Инновационный подход к организационному развитию 2. Приоритеты, интересы и ожидания — ориентиры в осуществлении организационных изменений. 3. Роль консультирования в процессе проведения организационных изменений. 4. Три типа социокультурных элементов. 5. Модель силового поля. 6. Модель «EASIER». <p>(12 часов)</p>

3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

(формы аттестации, оценочные и методические материалы)

Промежуточная аттестация представляет собой зачет, который проводится по билетам, включающим в себя по 2 теоретических вопроса. Для сдачи зачета слушатель должен подготовить ответы на следующие вопросы курса:

1. Основные этапы эволюции управленческой мысли, отражающие нарастание влияния нестабильной внешней среды.
2. Использование матрицы «рост-доля рынка» БКГ с целью обоснования стратегии изменений в организации.
3. Использование матрицы «МакКинзи» с целью обоснования стратегии изменений в организации.
4. Жизненный цикл развития организации по модели Л. Данко: этапы развития, краткая характеристика этапов.
5. Этапы и кризисы развития организации по Л. Грейнеру.
6. Схема функционирования организации как открытой системы. Поясните понятия «вход», «выход», «внешняя среда», «обратная связь».
7. Какие структурные характеристики организации Вам известны.
8. Какие контекстные характеристики организации Вам известны
9. В чем заключается ситуационный подход в управлении организацией? Приведите этапы использования ситуационного подхода.

10. Что такое организационные переменные? Какова их роль в управлении организационными изменениями
11. Что такое организационные переменные. Перечислите важнейшие внутренние переменные организации. Перечислите важнейшие переменные внешней среды.
12. Каковы важнейшие особенности внешней среды организации в современном мире.
13. Какие внешние организационные переменные относят к группе переменных прямого воздействия на организацию. Какие внешние организационные переменные относят к группе переменных косвенного воздействия на организацию
14. Роль внешней среды в управлении организационными изменениями. Направления анализа внешней среды: факторы воздействия и компоненты анализа.
15. Роль анализа факторов внутренней среды организации для процесса организационных изменений. Области и объекты анализа сильных и слабых сторон организации.
16. Модель процесса успешного проведения изменений Л. Грейнера.
17. Каковы причины сопротивления изменениям со стороны работников. Какие методы могут использоваться для преодоления сопротивления изменениям.
18. Классификация сопротивления персонала организационным переменам. Формы сопротивления.
19. Классификация организационно-экономических изменений по глубине: ранг глубины изменений, характеристика изменений, примеры.
20. Классификация организационных изменений по различным признакам.
21. Каковы основные положения теории кризисов. В чем состоит положительная роль кризиса для процесса проведения изменений.
22. Какие меры по управлению кризисной ситуацией может принимать организация на своем уровне.
23. Кривая реакции персонала на проводимые изменения.
24. Динамика отношения персонала к изменениям: «кривая перемен».
25. Модель проведения изменений К. Левина.
26. Технология профилактики сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.
27. Технология преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.
28. Что такое организационное развитие. (Определение организационного развития У. Френча и С. Белла). Суть организационного развития.
29. Каковы основные положения организационного развития (подход У. Френча и С. Белла).
30. Приведите предпосылки и ценности, лежащие в основе организационного развития.
31. Что такое участие в организационном развитии (ОР). Приведите виды участия в ОР.
32. Что такое бизнес-процесс. Понятие, сущность реинжиниринга бизнес-процессов
33. Ключевые особенности реинжиниринга бизнес-процессов, отличающие его от других
34. способов проведения организационных изменений.
35. Каковы ситуации, в которых целесообразно применение реинжиниринга бизнес-процессов
36. при реализации программы изменений в организации.
37. Универсальная модель реинжиниринга функциональной структуры организации.
38. Преимущества и недостатки реинжиниринга.
39. Опишите три вида общих потребностей, характерных для рабочего коллектива, как
40. формальной группы. Модель «трех кругов».
41. Функции группы: а) функции выполнения задач группы; б) функции, направленные на
42. поддержание отношений в группе.
43. Координатная сетка управления группой Р. Блейка и Д. Моутона.
44. «Пирамида потребностей» А. Маслоу, её применение в управлении коллективами.
45. Методы проведения изменений: применение власти, переподготовка специалистов, разумные расчеты. Их сущность и отличия.
46. Что такое стратегия изменений? Какие факторы определяют выбор стратегии?
47. Вовлечение сотрудников в программу проведения изменений как важнейший метод преодоления сопротивления при реализации стратегии изменений. Схема степени и форм вовлечения в изменения.
48. Основные виды стратегий изменений. Подходы и способы реализации.
49. Использование линии стратегического континуума для избрания стратегии изменений: критерии и факторы, определяющие положение стратегии в стратегическом континууме.
50. Командные роли: личностные качества и возможные недостатки, присущие каждой роли.

Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модуля

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
1	Промежуточный контроль. 1. Организационное развитие и управление изменениями	Владеет терминологией и теорией Организационное развитие и управление изменениями	Зачет/Устный опрос

Критерии оценки

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
	Промежуточный контроль. Организационное развитие и управление изменениями	Зачтено. Хороший уровень подготовки, Слушатель дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, могут допускаться неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы. Слушатель посещал практические занятия.	Зачет/устный опрос
		Не зачтено. Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Слушатель дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Слушатель пропустил большую часть практических занятий.	

4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ

4.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:

Для эффективного освоения компетенций, формируемых учебной дисциплиной важно использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Изучение учебной дисциплины предполагает наличие аудиторной и самостоятельной видов работ слушателей. В ходе практических занятий рассматриваются бизнес-кейсы, практические задачи, наиболее сложные ситуации из практики с целью наиболее полного овладения умениями и навыками.

Лекции по учебной дисциплине призваны формировать знания, предусмотренные учебной программой, и включают теоретическую базу ведения Организационного развития и управления изменениями, на базе которой строятся прикладные аспекты.

Освоение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую слушатели должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (глав базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (статей и других научных публикаций), а также проведение анализа кейсов, которые обсуждаются в ходе дискуссий на практических занятиях.

Практические занятия в малых группах и самостоятельная внеаудиторная работа направлены на выработку навыков экономического анализа деятельности предприятий и формирования профессиональных компетенций, установленных в соответствии с целями и задачами дисциплинами.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, электронных библиотек, методических разработок, специальной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа слушателей включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде творческих заданий
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к зачету по курсу «Организационное развитие и управление изменениями».

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

4.2. Содержание комплекта учебно-методических материалов.

конспект лекций по Организационному развитию и управлению изменениями

<https://znanium.com/catalog/document?id=399960>

4.3. Используемые образовательные технологии. Применяются методы проблемного и интерактивного обучения.

4.4. Литература.

а) основная литература:

Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>

Ковалевский, В.В. Управление изменениями: учебное пособие / Ковалевский В.В., Родина Т.Е., Ботина Е.Н. — М. : Русайнс, 2021. — 215 с. — ISBN 978-5-4365-7235-2. — URL: <https://book.ru/book/940295> (дата обращения: 22.01.2021).

Широнина, Е.М. Управление изменениями в концепции организационной культуры: теория, методология, инструментарий : монография / Широнина Е.М., Лебедева Н.Ю., Мингалева Ж.А. — М. : Русайнс, 2020. — 206 с. — ISBN 978-5-4365-4200-3. — URL: <https://book.ru/book/935236> (дата обращения: 22.01.2021). — Текст : электронный. 3. Алешникова, В.И. Управление организационными изменениями : учебное пособие / Алешникова В.И., Алешникова А.В. — М. : Русайнс, 2020. — 95 с. — ISBN 978-5-4365-4672-8. — URL: <https://book.ru/book/936009> (дата обращения: 22.01.2021).

Мальцева С. В. Инновационный менеджмент: учебник / С. В. Мальцева; ответственный редактор С. В. Мальцева. - Москва: Юрайт, 2022. - 527 с. ISBN 978-5-534-15607-2: 1589.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/509174>.

Белолипец И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие / Белолипец И.А.; Лукина И.И.; Кабирова А.С.; Чувилин Д.В. - Москва: Прометей, 2021. - 192 с. - ISBN 978-5-00172-195-6. - URL: <http://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=807936&idb=0>

б) дополнительная литература

Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511885>

Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление : учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с. — ISBN 978-5-4486-0452-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79765.html>

Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева ; под редакцией О. В. Охотникова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. — 168 с. — ISBN 978-5-7996-2169-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107021.html>.

Гапоненко А. Л. Менеджмент: учебник / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. - Москва: Юрайт, 2022. - 365 с. - ISBN 978-5-534-14954-8: 1419.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/507881>.

Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы / Розанова Н. М. - Москва: Юрайт, 2022. - 343 с. - ISBN 978-5-534-05140-7: 1069.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/490362>.

Толстолесова Л.А. Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений/учебное пособие для вузов/Л.А. Толстолесова. - 2-е изд. испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 155 с. - ISBN 978-5-534-03639-8. - URL: <https://urait.ru/book/strategii-i-sovremennaya-model-upravleniya-v-sfere-denezhno-kreditnyh-otnosheniy-470989>.

Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник / Т. И. Григорьева. - 3-е изд.; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 486 с. - ISBN 978-5-534-02323-7: 1479.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/488588>.

Лекции и практические занятия проводятся с использованием возможностей мультимедийного класса. Использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций).

4.5. Материально-технические условия реализации программы:

Приводятся сведения об условиях проведения лекций, лабораторных и практических занятий, а также об используемом оборудовании и информационных технологиях.

Материально-техническая база

№ п.п.	Наименование модуля (тем, разделов)	Материально-технические условия для реализации программ (наличие лабораторий, производственных участков и т.п. по профилю программы профессиональной переподготовки)
1.	Тема 2. Взаимодействие персонала геологической организации и менеджмента в процессе проведения изменений.	Реализация дисциплины предполагает наличие: - аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым мультимедийным оборудованием; - операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office и свободно распространяемого программного обеспечения. В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.
2.	Тема 3 Цели, инструменты и подходы к управлению изменениями в организациях.	
3.	Практические занятия (семинары)	