

Программа учебной дисциплины Управление организационными изменениями

Утверждена
Экспертно-методический совет
ИППС НИУ ВШЭ

1. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Цель дисциплины Управление организационными изменениями - рассмотрение одной из основных проблем современного менеджмента управление организационными изменениями, ознакомление с основными закономерностями этого процесса, источниками сопротивления организационным изменениям, методами их преодоления, применение моделей управления изменениями к анализу практических ситуаций и планированию изменений в организациях слушателей.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать

- основные понятия, концепции и теоретические модели, используемые в управлении организационными изменениями,
- методы анализа организации, необходимые для выработки стратегии и плана организационных изменений;

уметь

- применять принципы и модели проведения организационных изменений к анализу и планированию организационных изменений.

иметь навыки (приобрести опыт):

- самостоятельного анализа практических ситуаций организаций и планирования организационных изменений

В объединенном учебном плане образовательной программы подготовки бакалавра настоящая дисциплина относится к дисциплинам по выбору.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Теория организации,
- Организационное поведение,
- Менеджмент,
- Управление человеческими ресурсами,
- Стратегический менеджмент.

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенции:

- знать основные понятия и концепции дисциплин, на базе которых строится изучение данной дисциплины;
- уметь использовать основные положения и методы пререквизитных дисциплин для анализа стратегий и политик управления организацией, при решении задач управления.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Инновационный менеджмент,
- Бизнес-планирование,
- Стратегическое управление бизнес-процессами,

а также при выполнении выпускной квалификационной работы.

2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение. Организационные изменения: факторы, теории, содержание и процесс изменений

Причины внимания к организационным изменениям. Силы, влияющие на современную организацию. Российские организации и глобальные тенденции – нарастание неопределенности, технологические изменения, демография, глобальная конкуренция, влияние государства.

Моделирование организационных изменений в теории организации. Адаптация и отбор, как механизмы организационных изменений. Внешние и внутренние факторы, обуславливающие изменения организаций. Теории вмешательств и роль агентов перемен. Типы и результаты организационных изменений.

Содержание и процесс организационных изменений. Роль теоретических разработок для практики.

Тема 2. Теория и модели процесса организационных изменений

Различные подходы к построению процесса изменений и реформированию организаций. Типичные проблемы, возникающие при реализации изменений. Понятие об управлении изменениями.

Теория изменений социальных систем К.Левина: теория поля сил, модель изменения социальной системы «размораживание – движение – замораживание».

Сопротивление изменениям, его источники и методы преодоления.

Алгоритм управления изменениями Дж.Коттера. Аналитический и эмоциональный подход к изменению поведения людей в организациях.

Тема 3. Учет системности организации при проведении изменений

Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Системный взгляд на организацию. Проявление системности организации при реализации изменений, "волновые эффекты".

Модели, используемые для анализа организации при планировании изменений. Модель «7С». Модель «шести ячеек» М.Вайсборда.

Тема 4. Реформирование организации в контексте сложившейся организационной культуры

Понятие организационной культуры. Модель организационной культуры, предложенная Э.Шайном.

Функции организационной культуры и их диалектика. Роль организационной культуры в проведении изменений.

Методы диагностики организационной культуры. Методы формирования и изменения корпоративной культуры.

Подходы российских организаций к формированию и изменению организационной культуры, учет фактора культуры при планировании и проведении изменений.

Тема 5. Роль власти и лидерства при проведении изменений

Роль власти при проведении изменений. Источники власти, поддержка и усиление власти проводников изменений.

Влияние изменений на распределение власти в организации.

Лидерство в управлении изменениями. Задачи лидера на различных этапах организационных изменений.

Тема 6. Планируемые изменения, управление изменениями в условиях кризиса

Сложившиеся практики проведения планируемых изменений: изменения в стратегии, реструктуризация, реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие. Основные понятия, преимущества и ограничения сложившихся практик.

Понятие антикризисного управления. Задачи антикризисного управления и последовательность их решения. Инструменты антикризисного управления. Важнейшие характеристики лидеров антикризисного управления.

Сравнение задач и стилей управления лидеров при проведении изменений в обычных условиях и в условиях кризиса.

Тема 7. Использование аутсорсинга и управленческого консультирования при проведении организационных изменений

Управленческое консультирование. Процессное и экспертное консультирование. Этапы консультационного проекта. Правильное построение отношений с консультантами.

Использование управленческого консультирования при проведении изменений. Возможные варианты распределения задач и ресурсов.

Проекты поддержки изменений в организации, основанные на коммуникативных технологиях. Технология Business and Brand Engagement. Возможности и ограничения применения.

3. ОЦЕНИВАНИЕ

Тип контроля	Параметры
Итоговый	Зачет. Письменная контрольная работа, 90 минут. Количество дней оценки результатов контроля – 5 дней.

За каждое задание письменной зачетной работы выставляется установленное количество баллов, указанное в задании. Баллы суммируются, максимально количество баллов – 100.

Шкала оценки:

Баллы	96-100	91-95	86-90	76-85	71-75	61-70	51-60	31-50	11-30	0-10
Оценка (из 10)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Оценка (из 5)	Отлично			хорошо		удовлетворительно		неудовлетворительно		

Максимальное количество баллов, предусмотренное за ответ на задание, выставляется, если ответ правильный, полный, аргументация логичная, последовательная, ответ написан грамотно с использованием понятий и терминологии дисциплины. Студент получает 0 баллов за неправильный ответ. Если ответ частично верный, или в целом верный, но студент не показывает владение терминологией дисциплины, рассуждение недостаточно логично и аргументировано, примеры не приведены, количество баллов, начисленное за ответ, уменьшается, по сравнению с максимальным.

В диплом выставляется оценка по учебной дисциплине, которая определяется на основе оценки, полученной студентом за письменную экзаменационную работу. Оценки выставляются по 10-ти балльной шкале.

4. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Примерные вопросы для контрольной работы:

Раздел I. Вопросы с множественным выбором.

Для каждого вопроса раздела выберите правильный ответ и отметьте его на этом листке. Каждый правильно выбранный ответ оценивается в 10 баллов.

Вопрос I.1. Для преодоления сопротивления изменениям, вызванного боязнью неопределенности, следует

- а) уволить тех, кто боится неопределенности;
- б) предоставлять работникам возможно более полную информацию о ходе и задачах изменений;
- в) укреплять дисциплину;
- г) избегать конфликтных ситуаций.

Вопрос I.2. Для преодоления сопротивления изменениям, обусловленного боязнью «потери лица», необходимо

- а) обеспечивать адекватное вознаграждение;
- б) избегать критики работников;
- в) объяснять людям, что от них требуется;
- г) позитивно представлять прошлое.

Вопрос I.3. Модели организации «7С» и Вайсборда позволяют

- а) избежать противоречий с клиентом при реализации консультационного проекта;
- б) произвести впечатление на клиента комплексностью подхода;
- в) минимизировать затраты на организационную диагностику;
- г) провести системную диагностику организации.

Вопрос I.4. Важнейшая задача стадии размораживания в модели изменений К.Левина

- а) формирования яркой перспективы;
- б) устранение сотрудников, которые могут оказать сопротивление изменениям;
- в) разработка нормативной базы изменений;
- г) поиск финансовых ресурсов для реализации изменений.

Раздел II. Понимание проблем, связанных с управлением изменениями.

На отдельном листке дайте распространенный ответ на предложенный ниже вопрос. Полный ответ на вопрос оценивается в 30 баллов.

Вопрос II.1. Каковы основные задачи управления изменениями на стадии «движения»? Ответ проиллюстрируйте примерами из практики.

Вопрос II.2. Опишите модель корпоративной культуры, предложенную Э.Шейном. Какое значение имеет корпоративная культура для управления организационными изменениями (приведите примеры из практики).

Вопросы для самоконтроля:

1. Факторы внешней среды организации, обуславливающие необходимость организационных изменений.
2. Факторы внутренней среды организации, обуславливающие организационные изменения.

3. Влияние глобального экономического кризиса 2008-2009 гг. и прогнозируемой стагнации на изменения, происходящие в российских организациях.
4. Проектный подход к управлению изменениями, подход к управлению изменениями через соучастие, политический подход к управлению изменениями: основные характеристики подходов, преимущества и недостатки.
5. Применение теории поля сил К.Левина для управления организационными изменениями.
6. Применение теории изменения социальных систем К.Левина для управления организационными изменениями (модель «размораживание-движение-размораживание»).
7. Управление организационными изменениями на этапе «размораживания» организации.
8. Управление организационными изменениями на этапе «движение».
9. Управление организационными изменениями на этапе «замораживание».
10. Источники сопротивления организационным изменениям и методы их преодоления.
11. 8-ми шаговая модель управления организационными изменениями, предложенная Дж.Коттером.
12. Анализ ошибок в управлении изменениями с помощью 8-ми шаговой модели, предложенной Дж.Коттером.
13. Эмоциональный и рациональный подход к изменению поведения людей в организации (Дж.Коттер).
14. Использование моделей диагностики управленческих проблем «7С», Вайсборда и т.п. для целей планирования организационных изменений.
15. Модель корпоративной культуры, предложенная Э.Шейном.
16. Объяснение сопротивления организации изменениям с точки зрения корпоративной культуры.
17. Влияние корпоративной культуры на организационные изменения. Понятие научающейся организации.
18. Методы диагностики корпоративной культуры для целей управления изменениями
19. Методы воздействия на корпоративную культуру при проведении изменений.
20. Роль власти и лидерства при проведении организационных изменений. Различия менеджера и лидера, проявляющиеся при проведении изменений.
21. Задачи лидера на различных этапах организационных изменений.
22. Способы усиления власти при проведении организационных изменений, поддержка и усиление проводников изменений.
23. Организационное развитие, как метод планируемых организационных изменений.
24. Построение коммуникаций в организации при проведении изменений. Традиционные и современные инструменты организационных коммуникаций.
25. Реинжиниринг бизнес-процессов и проблемы его применения.
26. Особенности управление изменениями в случае антикризисного управления. Отличия стиля лидерства при антикризисном управлении и при проведении изменений в обычных условиях.
27. Понятие управленческого консультирования, экспертный и процессный подходы. Возможности использования управленческого консультирования при проведении изменений.

5. РЕСУРСЫ

5.1. Основная литература

1. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: учебник / Э. Х. Шейн; Пер. с англ. С. Жильцова; Под ред. Т. Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 330 с.

5.2. Дополнительная литература

2. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт; Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с.

5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows XP	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы

№ п/п	Наименование	Условия доступа
	<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>	
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
	<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>	
1.	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/

5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.