

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего профессионального образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова»

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
/Воротников И.Л.
«___» _____ 20__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
/Дудникова Е.Б./
«___» _____ 20__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Дисциплина **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Направление подготовки **080200.62 Менеджмент**

Профиль подготовки **Производственный менеджмент (пищевой промышленности)**

Квалификация (степень) выпускника **Бакалавр**

Нормативный срок обучения **4 года**

Форма обучения **Очная**

	Всего	Количество часов							
		в т.ч. по семестрам							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕТ	4								4
Общее количество часов	144								144
Аудиторная работа – всего, в т.ч.:	60								60
лекции	24								24
лабораторные	x								x
практические	36								36
Самостоятельная работа	84								84
Количество рубежных контролей	x								2
Форма итогового контроля	x								зач
Курсовой проект (работа)	x								x

Разработчик: старший преподаватель Матеуш Т.А.

Саратов 2013

1.Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов навыков в области управления изменениями и использование их результатов в профессиональной деятельности.

2.Место дисциплины в структуре ООП ВПО

В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 080200.62 Менеджмент дисциплина «Управление изменениями» входит в состав вариативной (профильной) части и включена в дисциплины по выбору студента профессионального цикла ООП ВПО.

Дисциплина базируется на знаниях, имеющихся у студентов при изучении дисциплин: «Теория менеджмента», «Управление проектами», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление человеческими ресурсами».

Для качественного усвоения дисциплины студент должен:

- знать: этапы, принципы и закономерности развития организации; основные бизнес-процессы в организации; теории и концепции взаимодействия людей в организации; функции управления проектами, место проектной технологии в жизненном цикле организации, основные этапы реализации проектов; основные подходы к корпоративной социальной ответственности; основные положения концепции развития человеческих ресурсов; бизнес-процессы в сфере управления персоналом.

- уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; применять организационный инструментарий управления проектом; структурировать внутреннюю коммуникационную модель компании; разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность.

Знания и умения, полученные в процессе изучения дисциплины «Управление изменениями», могут быть использованы при написании выпускной квалификационной работы.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в процессе изучения дисциплины

Дисциплина «Управление изменениями» направлена на формирование у студентов профессиональной компетенции, связанной с «Готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям» (ПК-17).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- *Знать*: организационную диагностику необходимости изменений предприятия.
- *Уметь*: разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; моделировать бизнес-процессы.
- *Владеть*: методами и инструментами проведения изменений, способами формирования и развития организационной культуры с целью управления изменением поведения групп; технологиями преодоления локальных сопротивлений изменениям.

4. Структура и содержание дисциплины «Управление изменениями»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа, из них аудиторная работа – 60 ч., самостоятельная работа – 84 ч.

Таблица 1

Структура и содержание дисциплины «Управление изменениями»

№ п/п	Тема занятия. Содержание	Неделя семестра	Аудиторная работа			Самостоятельная работа	Контроль знаний		
			Вид занятия	Форма проведения	Количество часов	Количество часов	Вид	Форма	max балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 семестр									
1.	Теоретические аспекты организационных изменений. Организация и окружающая среда. Системный подход: основные характеристики и свойства системы. Комплексный, подход к исследованию изменений. Взаимодействие организации с окружающей средой.	1	Л	Т	2		ТК	КЛ	-
2	Роль факторов внешней среды в управлении изменениями. Отражение влияния внешней среды на организационные изменения в теории транзакционных издержек.	1	ПЗ	Т	2	-	ВК	ПО	7
3	Методы организационных изменений. Классификация методов организационных изменений (перемен). Общие методы организационных изменений. Методы индивидуальных преобразований: Методы групповых изменений. Отражение технологии «жестких» и «мягких» изменений в теории Е и теории О организационных перемен.	2	Л	В	2		ТК	КЛ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4	Методы организационных изменений. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, консультирование, тренинги, программы наставничества.	2	ПЗ	Т	2	6	ТК	УО	
5	Методы организационных изменений. Методы организационных изменений развития организации, основанные на концепции обучающихся организаций. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.	2	ПЗ	КС	2	6	ТК	УО	
6	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах. Концепция и модели жизненного цикла организации. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации.	3	Л	ПК	2		ТК	КЛ	
7	Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах. .Определение стадии ЖЦО в рыночной экономике. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации. Модели И. Адизеса, А.И. Пригожина, Л. Данко Л. Грейнера. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации А.И. Пригожина, Л. Данко	3	ПЗ	П	2	6	ТК	УО	
8	Организационное проектирование как стратегия организационных изменений. Сущность. Управление изменениями по этапам жизненного цикла организации. Основные этапы. Организационный проект и его виды. Концепция организационного проектирования. Подходы к построению организационных структур управления.	4	Л	Т	2		ТК	КЛ	
9	Организационное проектирование как стратегия организационных изменений. Организация как объект оргпроектирования. Принципы проектирования организации. Системный подход к проектированию организационной структуры.	4	ПЗ	ПК	2	6	ТК	УО	
10	Организационное проектирование как стратегия организационных изменений. Ситуационный подход к проектированию организации. Этапы построения и проектирования новой организации.	4	ПЗ	Т	2	-	ТК	УО	
11	Организационное развитие как стратегия организационных изменений. Проектирование изменений в функционирующей организации и его этапы. Анализ существующей структуры	5	Л	Т	2		ТК	КЛ	

	организации как один из элементов оргпроектирования.								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Организационное развитие как стратегия организационных изменений. Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления на примерах предприятий отрасли. Условия организации эффективной командой работы. Модель организационного развития «Формирование команды».	5	ПЗ	Т	2	6	ТК	УО	
13	Организационное развитие как стратегия организационных изменений. Основные принципы диагностирования организации. Методы проектирования. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация).	6	Л	Т	2		ТК	УО	
14	Организационное развитие как стратегия организационных изменений. Разработка общей структурной схемы (композиции) организации на примерах предприятий отрасли. Модель организационного развития «Процессное консультирование».	6	ПЗ	Т	2	6	ТК	УО	
15.	Организационное развитие как стратегия организационных изменений. Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации на примерах предприятий отрасли. Порядок функционирования системы управления (регламентация) в организации.	6	ПЗ	Т	2	6	РК	УО	12
16	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Причины сопротивления изменениям Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение.	7	Л	В	2		ТК	КЛ	
17	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Расчет потенциального сопротивления персонала с учетом доли различных категорий работников (рядовых сотрудников и руководителей), сопротивляющихся изменениям. Модель «силового поля» К. Левина.	7	ПЗ	Т	2	4	ТК	УО	
18	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Управление групповым поведением в процессе изменений. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.	8	Л	В	2		ТК	КЛ	
19	Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям в зависимости от жизненного цикла организации на примере предприятий отрасли. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.	8	ПЗ	КС	2	4	ТК	УО	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Сопротивление персонала организационным	8	ПЗ	Т	2	4	ТК	УО	

	изменениям и методы его преодоления. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям на примере предприятий отрасли. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство.								
21	Реструктуризация бизнес-процессов организации. Экономические формы реструктуризации, ее основные направления. Задачи проведения реструктуризации.	9	Л	Т	2		ТК	КЛ	
22	Реструктуризация бизнес-процессов организации. Подходы к построению организационных структур и реструктуризации организации Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.	9	ПЗ	Т	2	5	ТК	УО	
23	Реструктуризация бизнес-процессов организации. Этапы проведения реструктуризации Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.	10	Л	Т	2		ТК	КЛ	
24	Реструктуризация бизнес-процессов организации. Методы реструктуризации и их взаимосвязь. Технологии управления изменениями, направленными на равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей.	10	ПЗ	Т	2	5	ТК	УО	
25	Реструктуризация бизнес-процессов организации. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации. Технологии управления изменениями, направленными на укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды.	10	ПЗ	ПК	2	5	ТК	УО	
26	Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.Концепция обучающейся организации Принципы самообучающейся организации. Индивидуальное и организационное обучение. Методы организационных изменений, основанные на концепции обучающихся организаций.	11	Л	Т	2		ТК	КЛ	
27	Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры. Отличие обучающейся организации от традиционной. Признаки обучающейся организации П. Сенге: совершенствование личного мастерства, создание общего видения, групповое обучение, выявление преобладающих ментальных моделей, системное мышление. Признаки обучающейся организации Майкла Педлера и сравнение их с признаками Питера Сенге.	11	ПЗ	Т	2	5	ТК	УО	
28	Инструменты проведения организационных изменений. Бенчмаркинг как инструмент сравнения при организационных изменениях. Концепция «Шесть сигм» и ее роль в управлении изменениями. Взаимодействие производственной, финансовой и коммерческой подсистем в условиях изменений.	12	Л	ПК	2		ТК	КЛ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Инструменты проведения организационных	12	ПЗ	П	2	5	ТК,	УО	9

	изменений. Этапы бенчмаркингвого проекта. История возникновения и развития концепции «Шесть сигм». Принципы методики «Шесть сигм».						ТР		
30	Инструменты проведения организационных изменений. Ситуация. Управление организационными изменениями в ОАО «КОНСАР» на основе сбалансированной системы показателей (BSC). Использование сбалансированной системы показателей (BSC) для оценки эффективности организационных изменений	12	ПЗ	Т	2	5	РК	УО	12
31	Выходной контроль						Вых К	Зач	20
Итого:					60	84			60

Примечание:

Условные обозначения:

Виды аудиторной работы: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие.

Формы проведения занятий: В – лекция-визуализация, П – проблемная лекция/занятие, ПК – лекция-пресс-конференция (занятие пресс-конференция), Т – лекция/занятие, проводимое в традиционной форме, КС - круглый стол.

Виды контроля: ВК – входной контроль, ТК – текущий контроль, РК – рубежный контроль, ТР – творческий рейтинг, ВыхК – выходной контроль.

Форма контроля: УО – устный опрос, ПО – письменный опрос, КЛ – конспект лекции, Зач – зачет.

5. Образовательные технологии

Для успешной реализации образовательного процесса по дисциплине «Управление изменениями» и повышения его эффективности используются как традиционные педагогические технологии, так и методы активного обучения: лекция-визуализация, проблемная лекция, круглый стол, пресс-конференция.

Удельный вес занятий, проводимых с использованием активных и интерактивных методов обучения, в целом по дисциплине составляет 36,6 % аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для проведения входного, рубежного и выходного контролей

Вопросы входного контроля

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Сущность управления проектами.
4. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.

5. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.
6. Перспективы развития управления проектами
7. Технология управления проектами.
8. Организационные структуры управления проектами.
9. Участники проекта.
10. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
11. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта.
12. Организационная структура и содержание проекта.
13. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.
14. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами.
15. Принятие решений.
16. Концепция Управления человеческими ресурсами.
17. Система управления человеческими ресурсами.
18. Психологические аспекты управления человеческими ресурсами
19. Функции управления человеческими ресурсами.
20. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами.
21. Управление конфликтами и командами.
22. Управление рабочим временем.
23. Корпоративные системы мотивации труда.
24. Корпоративная социальная ответственность бизнеса.
25. Профессиональное обучение работников на предприятии.

Вопросы рубежного контроля № 1

Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях

1. Комплексный подход к исследованию изменений.
2. Влияния внешней среды на организационные изменения.
3. Классификация методов организационных изменений.
4. Общие методы организационных изменений.
5. Общие методы организационных изменений.
6. Методы индивидуальных преобразований (беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, консультирование, тренинги).
7. Управление изменениями по этапам и стадиям жизненного цикла организации.
8. Проектированию организационной структуры на основе системного подхода.
9. Основные принципы диагностирования организации.
10. Методы организационного проектирования.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Теория *Е* и Теория *О* организационных перемен.
2. Модели жизненных циклов организации А.И. Пригожина и Л. Данко.
3. Модель организационного развития «Формирование команды».
4. Модель организационного развития «Процессное консультирование».
5. Потенциал и ресурсы развития организаций.
6. Методы индивидуальных преобразований.
7. Методы групповых изменений.
8. Порядок функционирования системы управления (регламентация) в организации

Вопросы рубежного контроля № 2

Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях

1. Причины сопротивления изменениям.
2. Методы преодоления сопротивления изменениям.
3. Управление групповым поведением в процессе изменений.
4. Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.
5. Экономические формы реструктуризации, ее основные направления.
6. Задачи проведения реструктуризации.
7. Концепция обучающейся организации.
8. Принципы самообучающейся организации.
9. Индивидуальное и организационное обучение.
10. Методы организационных изменений, основанные на концепции обучающихся организаций.
11. Бенчмаркинг как инструмент сравнения при организационных изменениях.
12. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
13. Эффективность организационных изменений с использованием сбалансированной системы показателей (BSC).

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
2. Модель «силового поля» К. Левина.
3. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство.
4. Условия организации эффективной командой работы.
5. Особенности управления развитием организационной культуры.
6. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
7. Подходы к управлению организационной культурой и механизмы их реализации.

8. Технологии управления изменениями, направленными на равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей.
9. Технологии управления изменениями, направленными на укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды.
10. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
11. Признаки обучающейся организации Майкла Педлера и сравнение их с признаками Питера Сенге.
12. Использование сбалансированной системы показателей (BSC) для оценки эффективности организационных изменений.

Вопросы выходного контроля (зачета)

1. Комплексный подход к исследованию изменений.
2. Влияния внешней среды на организационные изменения.
3. Классификация методов организационных изменений.
4. Общие методы организационных изменений.
5. Общие методы организационных изменений.
6. Методы индивидуальных преобразований (беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, консультирование, тренинги).
7. Управление изменениями по этапам и стадиям жизненного цикла организации.
8. Проектированию организационной структуры на основе системного подхода.
9. Основные принципы диагностирования организации.
10. Методы организационного проектирования.
11. Теория *Е* и Теория *О* организационных перемен.
12. Модели жизненных циклов организации А.И. Пригожина и Л. Данко.
13. Модель организационного развития «Формирование команды».
14. Модель организационного развития «Процессное консультирование».
15. Потенциал и ресурсы развития организаций.
16. Методы индивидуальных преобразований.
17. Методы групповых изменений.
18. Порядок функционирования системы управления (регламентация) в организации
19. Причины сопротивления изменениям.
20. Методы преодоления сопротивления изменениям.
21. Управление групповым поведением в процессе изменений.
22. Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.
23. Экономические формы реструктуризации, ее основные направления.
24. Задачи проведения реструктуризации.
25. Концепция обучающейся организации.

26. Принципы самообучающейся организации.
27. Индивидуальное и организационное обучение.
28. Методы организационных изменений, основанные на концепции обучающихся организаций.
29. Бенчмаркинг как инструмент сравнения при организационных изменениях.
30. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
31. Эффективность организационных изменений с использованием сбалансированной системы показателей (BSC).
32. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
33. Модель «силового поля» К. Левина.
34. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство
35. Условия организации эффективной командой работы.
36. Особенности управления развитием организационной культуры.
37. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям
38. Подходы к управлению организационной культурой и механизмы их реализации.
39. Технологии управления изменениями, направленными на равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей.
40. Технологии управления изменениями, направленными на укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды.
41. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
42. Признаки обучающейся организации Майкла Педлера и сравнение их с признаками Питера Сенге.
43. Использование сбалансированной системы показателей (BSC) для оценки эффективности организационных изменений.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература (библиотека СГАУ)

1. **Дашков, Л. П., Памбухчиянц, О. В.** Организация и управление коммерческой деятельностью / Л. П. Дашков, О. В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и К, 2012. - ISBN 978-5-394-01145-0
2. **Семенов, А. К., Маслова, Е. Л.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Маслова, Е. Л. Семенов. - М.: Дашков и К, 2009. - ISBN 978-5-394-00415-5
3. **Инновационный менеджмент: гриф УМО / ред. С. Ю. Ягудина.** - М.: Евразийский открытый институт: Московский государственный

университет экономики, статистики и информатики, 2009. - 192 с. - ISBN 978-5-374-00302-4

4. **Медынский, В. Г.** Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В. Г. Медынский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 295 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-002226-0
5. **Баранчеев, В. П.** Управление инновациями: учебник для бакалавров / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. - 2-е изд. - М.: Юрайт, 2012. - 711 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1442-9

б) дополнительная литература

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями./ И. К Адизес. –СПб.:Питер, 2010.-224 с.
2. **Галкина, Т.П.** Социология управления: от группы к команде./ Т.П. Галкина– М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
3. **Дак, Д. Д.** Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / пер. с англ. В. Ионов; Науч. ред. А. Шакирова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 320 с.
4. Менеджмент: Учебник/под ред.М.Л.Разу.-Москва:КНОРУС,2013.- 472 с.
5. Психология управления персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. М., 2009.
6. **Распопов, В.М.** Управление изменениями: Учебное пособие – М., Магистр, 2008 – 333 с.
7. **Фрайлингер, К.,Фишер, И.**Управление изменениями в организации: Как успешно провести преобразования / Пер. с нем. Береговой Н.П., Сергеевой И.А. – М., Книжная палата, 2002 - 264 с.
8. **Широкова, Г.В.** Управление изменениями в российских компаниях: учебник./Г.В Широкова- СПб, Высшая школа менеджмента, изд-во СПб университета, 2011 - 480 с.

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины «Управление изменениями» используется комплект мультимедийного оборудования.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО с учетом рекомендаций и ПрООП ВПО по направлению подготовки 080200.62 Менеджмент.