**Программа курса**

**«Управление изменениями» (Change management)**

Практико-ориентированный учебный курс «**Управление измениями»** подготовлен кафедрой «Управления организацией» Экономического факультета МГУ и является образовательной программой по формированию у студентов как гуманитарных, так и естественно-научных специальностей управленческих навыков в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды организации.

**Автор и преподаватель:**

Сёмушкина Светлана Рафаиловна, к.э.н., доцент кафедры «Управление предприятием» Экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова.

**Параметры программы:**

Аудиторная нагрузка - 72 академических часа. Курс включает в себя 14 занятий по 2 акад. часа, 4 акад. часа консультаций, 2 акад. часа на дифференцированный зачёт и 36 акад. часов самостоятельной работы. Зачет проводится на последнем занятии.

**Курс будет полезен студентам, которые хотят:**

* сформировать понимание современных условий функционирования бизнеса;
* понять и оценить взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов;
* научиться гибко реагировать на изменение условий внешней и внутренней среды организации;
* разработать индивидуальную модель действий в условиях изменений в компании;
* изучить основы мотивации и управления персоналом в условиях изменений;
* освоить приемы повышения личной эффективности.

**В рамках курса студенты смогут:**

* научиться строить модель бизнес-процессов любой компании;
* почувствовать себя в роли менеджера по изменениям;
* поработать в мини-группах над примерами из реальной бизнес-практики;
* понять, почему одни компании выживают в кризис, а другие погибают;
* узнать, что такое толерантность к изменениям и почему она важна;
* научиться планировать и действовать в условиях изменений;
* осознать, что неопределенность и кризисы - это не только вызовы для бизнеса, но и возможности для его развития;
* научиться мотивировать людей независимо от имеющихся у вас ресурсов;
* узнать про современные и будущие тенденции развития бизнеса.

**Программа включает в себя практический опыт и экспертизу:**

* предпринимателей-практиков;
* бизнес-тренеров;
* бизнес-консультантов.

**Концепция курса**

Курс включает в себя четыре тематических блока:

1. Современные и будущие условия существования бизнеса, построение и механизмы регулирования бизнес-процессов, современные подходы к стратегическому изменениям.

2. Антикризисные стратегии, моделирование и управление бизнес-процессами в условиях изменений;

3. Планирование и организация работы с персоналом;

4. Изменения на базе информационных технологий в эпоху цифровой экономики.

***Первый блок*** посвящен изучению сложившейся экономической модели и ее функционированию в условиях динамической неопределенности, включая внешние и внутренние условия существования бизнеса в России, ключевым экономическим и системным вызовам XXI в.

***Второй блок*** охватывает антикризисные методы и стратегии бизнеса, механизмы обеспечения гибкости и адаптации к условиям динамично изменяющейся внешней и внутренней среды организации, условия и факторы успешного функционирования организации, инструменты обеспечения достижения запланированных результатов деятельности.

***Третий блок*** раскрывает особенности управления, мотивации и развития персонала, в том числе в условиях изменений, нехватки ресурсов и ограниченности времени, перспективные подходы к организации работы с персоналом, механизмы повышения личной эффективности; включает теории организационных изменений и задачи управления персоналом, а также раскрывает причины ухода от кризис-менеджеров к менеджерам по изменениям.

***Четвёртый блок*** раскрывает особенности цифровизации компаний и выгоды от успешного введения ИТ-изменений, включая описание трехступенчатого процесса перехода к управлению ИТ.

**Цели курса**

- сформировать системное представление о бизнес-процессах как основе жизнедеятельности организации;

- сформировать и развить практические навыки в сфере выстраивания и управления бизнес-процессами, обеспечения их эффективности;

- дать представление об основах стратегических изменений;

- привить понимание изменений бизнес-среды, ее внешних и внутренних условий, а также необходимости развития толерантности к меняющимся условиям окружающей среды как залога успешного функционирования бизнеса;

- обосновать актуальность анализа и исследования особенностей организационных преобразований в результате перехода на новую технологию;

- научить использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркинга;

- сформировать представление о необходимости стимулирования и вовлечения сотрудников в процесс непрерывных улучшений, связанных с организационными изменениями;

- научить совершенствовать бизнес – использовать процессы, направленные на внедрение инновационных процессов.

**Место дисциплины в структуре основной образовательной программы (ООП) подготовки бакалавра:**

Дисциплина опирается на знания, полученными студентами в курсах «Менеджмент».

Знания и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины, могут быть использованы при изучении курсов: «Управление инновационным процессом», «Управление персоналом», «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент»

В курсе представлены различные модели, технологии и инструменты, которые помогут эффективно проводить перемены в бизнесе и находить выход из любой проблемной ситуации.

**Методы обучения**

Основными методами обучения являются: интерактивные лекции, разбор реальных бизнес-практик, выполнение практических заданий в аудитории, бизнес-игры, самостоятельное изучение студентами литературы и выполнение домашних заданий.

**Темы и краткое содержание лекций**

**ТЕМА 1. Введение в курс. Современные технологии управления в условиях изменения.**

Принципы организационных изменений. Процесс проведения изменений. Три стадии изменения (равновесие; хаос; повторная интеграция). Концепция организационного развития на базе «трёх состояний». Роль руководства в управлении преобразованиями в организации.

**ТЕМА 2. Особенности реализации и этические проблемы проведения процесса управления изменениями.**

Системы норм, определяющие действия человека или организации в период организационных изменений (законодательная, этическая, система свободы выбора). Критерии принятия этических решений. Факторы, определяющие этический выбор. Стадии морального развития личности в процессе принятия изменений. Этическое лидерство. Морально-этические проблемы при принятии решений. Баланс личных и общественных интересов.

**ТЕМА 3. Командные изменения**.

Способы инициирования и адаптации команды к организационным изменениям. Группа и когда она становится командой. Вопросы руководства при командном изменении. Влияние индивидуумов на динамику команды. Модель формирования и развития команды. Доминирующее влияние команды.Основные определения (цель команды; лидер(ы); состав; взаимодействие). Группа и команда. Модель команды.

**ТЕМА 4. Модели организационных изменений**

Организация как система. Модель организационного развития Л. Данко. Этапы развития и кризисы роста бизнеса (по Л. Грейнеру). «Силовое поле». Причины сопротивления изменениям. Универсальные методы преодоления сопротивления изменениям. Проблема сопротивления переменам. Модель управления изменениями EASIER. «Шаги» Коттера. Формула изменений (Бекхард и Харрис).

**ТЕМА 5. Управление изменениями. Сопротивление организационным изменениям.**

Роль руководителей в управлении изменениями. Руководство на различных этапах изменений. Теории организационных изменений и задачи управления персоналом. Типы руководителей-инноваторов Управление сопротивлением. Противодействие (П. Кин). Управление «На сцене» и «За кулисами». «Сценические» действия. «Закулисная» деятельность. Преодоление сопротивления преобразований. Влияние инновационного процесса и цифровой экономики на организационные изменения и преодоления их. Причины сопротивления переменным. Преодоление сопротивления изменениям.

**ТЕМА 6**. **Интегрированный подход к реформированию компании. Процесс слияния и поглощения**

Интегрированный подход к реформированию компании. Этапы реинжиринга бизнеса. Базовая версия процесса реструктуризации предприятия. Разработка концепции реструктуризации. Программа реструктуризации. Влияние сокращения в компании. Четырехступенчатая модель сплочения команды. Волны слияний и поглощений. Факторы и причины слияний и поглощений. Изменение корпоративной культуры вследствие слияний и поглощений. Управление индивидуумами и командой при слияниях и поглощениях. Человеческий фактор. Использование модели Коттера при слияниях и поглощениях. Распределение ответственности в процессе интеграции.

**ТЕМА 7.** **Влияние корпоративной культуры на готовность к изменениям.**

Уровни культуры (Э. Шайн). Культура и стратегия. Руководящие принципы для успешного изменения корпоративной культуры. Модель организационной культуры Дэнисона. Подход к изменению культуры. Значимость элементов культуры для сотрудников. Планирование процесса изменений: этапы изменений, анализ возможных затруднений на пути изменений, мотивация сотрудников. Внедрение изменений. Устранение выявленных ограничений для достижения целей организации. Эффективные коммуникации в процессе изменений.

**ТЕМА 8. Изменение на базе информационных технологий в эпоху цифровой экономики.**

Национальная программа «Цифровая экономика». Цифровизация компании и выгоды от успешного введения ИТ-изменений. Стратегия и ИТ. Стратегическая сетка ИТ. Разработка руководящих принципов. Роль ИТ-менеджмента. Цифровая экономика: трехступенчатый процесс перехода к лучшему управлению ИТ. Типичный ход ИТ-процесса. Типы ИТ-специалистов. Управление знаниями в стратегии бизнеса. Изменение процесса. Реинжиринг. Социально-техническое конструирование. Комбинированный подход: методология прогресса.

**Основная литература:**

1) Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М.: Добрая книга, 2010.

2) Ричард К. Лестер, Майкл Дж. Пиорее, Камаль М. Малек. Интерпретации в менеджменте: чему руководителя может научить дизайн. М.: Альпина, 2009.

3) Под ред. Харитоновой Е. Корпоративная культура и управление изменениями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

4) Дороти Леонард, Сьюзен Строс. Как заставить работать коллективный мозг компании. М.: Альпина, 2006.

5) Эйлин Морли, Эндрю Сильвер. Режиссируя креативность. М.: Альпина, 2006.

6) Как помочь CoolBurst стать креативной организацией. М.: Альпина, 2008. **Дополнительная литература:**

1. Томпсон Л. Создание команды.Пер. с англ. - М.: Вершина, 2006. - 544 с.: ил.
2. Капецио П. Команды, которые выигрывают. Пер. с англ. - М.: ООО "Издательство Астрель", 2005. - 95 с.
3. Adair John . Effective Teambuilding: How To Make A Winning Team. Pan Books, 1987.
4. Коттер Джон П. Коэн Дэн С. Суть перемен. М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2004.
5. Сенге П. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций**.** М.: Олимп-Бизнес, 2004.
6. Корпоративная культура и управление изменениями. Под ред. Е. Харитоновой. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. Дороти Леонард, Сьюзен Строс. Как заставить работать коллективный мозг компании.М.: Альпина, 2006.
8. Эйлин Морли, Эндрю Сильвер. Режиссируя креативность.М.: Альпина, 2006.
9. Как помочь CoolBurst стать креативной организацией. М.: Альпина, 2006.
10. Управление изменениями(пер. с англ. Лисицыной А.; под ред. Быстровой Ю.) Классика Harvard Business Review . М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
11. Дак Д. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований:Аудиокнига (пер. Ионова В.).М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Коэн Д. С.Суть перемен: Путеводитель: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании (пер. с англ. Пестеревой Е.; предисл. Коттера Дж.П.).М.: Олимп-Бизнес, 2007.
13. Хелд Д. С. Глобальные трансформации. М.: Праксис, 2004.
14. Sarah Cook & Steve Macaulay (2004) Change Management Excellence
15. Stephen G. Haines, Gail Aller-Stead, James McKinlay (2005) ENTERPRISE-WIDE CHANGE
16. Marshall Scott Poole Andrew H. Van de Ven, Editors (2004) Handbook of organizational Change and Innovation
17. Randall L. Englund Robert J. Graham (2003) Creating the project office : A manager’s Guide to Leading Organizational Change
18. Ackoff, R. L., (1974) Redesigning the Future, New York: John Wiley.
19. Ackoff, R. L., (1981) Creating the Corporate Future, New York: John Wiley.
20. Bandler, R., and Grinder, J., (1976) The Structure of Magic Vol. II, Palo Alto: Science and Behavior Books Inc.
21. Bandler, R., and Grinder, J., (1975) Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, MD., Vol I. Cupertino, California: Meta Publications.
22. Cameron-Bandler, L., and Lebeau, M., (1986) The Emotional Hostage: Rescuing Your Emotional Life, Moab, Utah: Real People Press.
23. Champy, J., (1995) Re-engineering Management: The Mandate for New Leadership, London: HarperCollins.
24. Drucker, P., (1985) Innovation and Entrepreneurship, London: William Heinemann Ltd.
25. Fodor, J. A., (1987) Psychosemantics, Cambridge, Massachusetts: МГТ Press.
26. Jung, С G., (1969) Jung Extracts: The Psychology of the Transference, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
27. Jung, С G., (1971) Psychological Types, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
28. Korzybski, A., (1933) Science and Sanity, 4th Edition, Lakeville, Connecticut: The International Non-Aristotelian Library Publishing Co.
29. Лапидус Л.В. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. М.: Инфра-М, 2018. – 381с.