

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
государственного и муниципального управления
Протокол №1 от «11» сентября 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.11.2 Организационное развитие и управление изменениями
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

направление подготовки (специальность)

38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Эффективное государственное управление»
(направленность (профиль))

Бакалавр
(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная
(форма(ы) обучения)

Москва 2017 г.

Автор(ы)-составитель(и):

Доцент кафедры антикризисного регулирования и управления рисками., кандидат философских наук И.Е. Москалев

Заведующий выпускающей кафедрой:

профессор с возложением обязанностей заведующего кафедрой государственного и муниципального управления, доктор юридических наук В.К. Ботнев

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	9
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	14
6.1. Основная литература	14
6.2. Дополнительная литература	14
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	15
6.4. Нормативные правовые документы	15
6.5. Интернет-ресурсы	15
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	15

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Сравнительные методы в правовых исследованиях» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-14	Способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-14.4	Умение осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.
ПК-23	Владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	ПК-23.3	Способность понимания сущности административного реформирования; способность управлять функциональными процессами, происходящими внутри организации, выявлять и обосновывать необходимость осуществления организационных изменений;

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования означает умение определять внутреннюю структуру организации в соответствии с ее функциями и полномочиями, целями и задачами проекта, распределять полномочия между структурными подразделениями на основе знаний трудового и служебного права, понимания перспектив развития организации, российского и зарубежного опыта реформ государственного управления.	ПК-14.4	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знать основы подготовки, организации и применения технологий организационного проектирования; - знать основы распределения полномочий и ответственности путем делегирования; - знать технологии современного организационного проектирования; <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уметь анализировать результаты применения технологий организационного проектирования; - уметь применять методы распределения полномочий, ответственности, делегирования; - уметь разрабатывать план применения технологий организационного проектирования с учётом целей и задач своей организации. <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владеть навыками анализа показателей применения технологий организационного проектирования; - владеть навыками сбора информации о полномочиях и ответственности в организации.
Понимание сущности административного реформирования; способность планировать организационное развитие и управление изменениями.	ПК-23.3	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> · виды, общая методика и технические приемы анализа; · методов планирования и организации деятельности государственных и муниципальных органов, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; · основные методики и показатели результатов деятельности организации;

		<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> · находить необходимую информацию, проверять её достоверность; · проводить комплексный анализа полученных результатов в организации; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> · использования типовых методик анализа деятельности организации; · разрабатывать планы и проекты развития органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.
--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 а.ч. (3 з.е.).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- очная форма обучения: лекции – 20 а.ч., практические занятия – 20 а.ч., самостоятельная работа – 68 ч.

- очно-заочная форма обучения: лекции – 4 а.ч., практические занятия – 6 а.ч., самостоятельная работа – 98 ч.

- заочная форма обучения: лекции – 4 а.ч., практические занятия – 4 а.ч., самостоятельная работа – 96 ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Организационное развитие и управление изменениями» относится к дисциплинам по выбору и в соответствии с учебным планом осваивается на 4 курсе очной формы обучения (на 5 курсе очно-заочной, на 3 курсе заочной форм обучения).

Для освоения дисциплины «Организационное развитие и управление изменениями» обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения предметов:

Очная форма обучения: Б1.В.ОД.2 Теория организации, Б1.В.ОД.18 Трудовое право, Б1.В.ОД.22 Служебное право, Б1.В.ДВ.16.1 Управление наукой и инновациями, Б1.В.ДВ.16.2 Управление в сфере культуры, Б1.В.ОД.2 Теория организации.

Очно-заочная форма обучения: Б1.В.ОД.2 Теория организации, Б1.В.ОД.18 Трудовое право, Б1.В.ОД.22 Служебное право, Б1.В.ДВ.16.1 Управление наукой и инновациями, Б1.В.ДВ.16.2 Управление в сфере культуры, Б1.В.ОД.2 Теория организации.

Заочная форма обучения: Б1.В.ОД.2 Теория организации, Б1.В.ОД.18 Трудовое право, Б1.В.ОД.22 Служебное право, Б1.В.ДВ.16.1 Управление наукой и инновациями, Б1.В.ДВ.16.2 Управление в сфере культуры, Б1.В.ОД.2 Теория организации.

Для успешного освоения дисциплины студент должен овладеть общепрофессиональными и универсальными/общекультурными компетенциями, формируемыми при изучении дисциплин:

Предшествующие знания по дисциплинам:

Кроме того до начала занятий по дисциплине «Организационное развитие и управление изменениями» студент должен овладеть основными информационными технологиями, применяемыми в юридической деятельности, научиться пользоваться электронными базами данных, получать и перерабатывать правовую информацию.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Организация как социально-экономическая система	26	4		6		16	
Тема 2	Методы организационной диагностики	24	4		4		16	
Тема 3	Описание организационных процессов	24	4		4		16	
Тема 4	Планирование и	26	6		4		16	

¹ Примечание:

	проектирование организационных структур							
	Промежуточная аттестация							Зачет
	Всего:	108	20		20		68	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Организация как социально- экономическая система	26	2				24	
Тема 2	Методы организационной диагностики	28			4		24	
Тема 3	Описание организационных процессов	26	2				24	
Тема 4	Планирование и проектирование организационных структур	28			2		26	
	Промежуточная аттестация							Зачет
	Всего:	108	4		6		98	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Организация как социально- экономическая система	26	2				24	
Тема 2	Методы организационной диагностики	26			2		24	
Тема 3	Описание организационных процессов	26	2				24	
Тема 4	Планирование и проектирование организационных структур	26			2		24	
	Промежуточная аттестация							Зачет
	Всего:	108	4		4		96	4

3.2. Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Организация как социально-экономическая система

Цели и задачи курса. Логика построения курса. Объект, предмет изучения. и статус теории управления. Организационное развитие и управление изменениями и менеджмент. Понятия системы и ее свойства. Основы теории систем. Системный подход в решении управленческих задач. Управленческая система. Внешняя и внутренняя среда системы.

Системно-Кибернетический подход в управлении. Соотношение плана и рынка в тектологической концепции А. А. Богданова. Концепция плана-прогноза Н. Д. Кондратьева. 3. Экономическое планирование, прогнозирование и программирование по В.В. Леонтьеву.

Тема 2. Методы организационной диагностики

Моделирование организаций; прогнозирование развития организаций, особенности составления и реализации проектов на государственной и муниципальной

Тема 3. Описание организационных процессов

Процессный подход в управлении. Методология описания бизнес-процессов Стандарты описания бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Лин-менеджмент. Моделирование бизнес-процессов в организации

Тема 4. Планирование и проектирование организационных структур

Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений. Концепция организационной структуры. Виды организационных структур. Методы проектирования оргструктур. Связь бизнес-процессов и организационной структуры.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1 .В.ДВ.11.2 Организационное развитие и управление изменениями используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Организация как социально-экономическая система	опрос
Тема 2	Методы организационной диагностики	опрос
Тема 3	Описание организационных процессов	дискуссия
Тема 4	Планирование и проектирование организационных структур	опрос

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- выступление с докладами по вопросам к опросам (дискуссиям);
- участие в обсуждении докладов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;

- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы. 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, защита реферата.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Вопросы темы для подготовки к опросам (дискуссиям) (темы докладов):

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-14	Способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-14.4	Умение осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.
ПК-23	Владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий,	ПК-23.3	Способность понимания сущности административного реформирования; способность управлять функциональными процессами, происходящими внутри организации, выявлять и обосновывать необходимость осуществления организационных изменений;

	общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций		
--	---	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-14.4 Умение осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Обоснованно распределяет полномочия и ответственность на основе их делегирования.	Определены методы и программа распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.
ПК-23.3 Способность понимания сущности административного реформирования; способность управлять функциональными процессами, происходящими внутри организации, выявлять и обосновывать необходимость осуществления организационных изменений	Понимает сущность административного реформирования, обладает знаниями об истории реформирования государственного и муниципального управления в России и за рубежом	Участствует в совершенствовании структуры органа, оптимизации функционирования государственного и муниципального управления

4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету:

1. Плановые организационные изменения. Типология плановых организационных изменений.
2. Модели организационного развития и способы их классификации.
3. Функциональная система организации
4. Организационная диагностика.
5. Стадии процесса изменения.
6. Стандарт описания бизнес-процессов IDEF 0
7. Стандарт описания бизнес-процессов BPMN
8. Бизнес-реинжиниринг
9. Проектные организации

10. Матричная организационное структура
11. Значение миссии организации.
12. Предпосылки и ценности организационного развития.
13. Внешние внутренние силы организационных изменений.
14. Анализ силового поля (Курт Левин).
15. Венчурные команды как одна из современных форм содействия инновациям.
16. Сопротивления организационным изменениям.
17. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
18. Тактики обращения с сопротивлением изменениям.
19. Обучение персонала как элемент управления организационными изменениями.
20. Внутренние и внешние консультанты по организационному развитию.
21. Эффективность проектов по организационному развитию.
22. Мероприятия по организационному развитию
23. Шаги по совершенствованию организационной структуры управляемости.
24. Корпоративная культура. Элементы корпоративной культуры. Типологизация корпоративных культур.
25. Методы диагностики и изменения организационной культуры. Необходимость изменения организационной культуры.
26. Пути формирования организационного имиджа.
27. Концепция развития "великих" компаний (Джим Коллинз).
28. Роль руководителя в процессе изменений.
29. Реинжиниринг бизнес-процессов. Примеры реинжиниринга.
30. Организация информации относительно проблемного пространства для осуществления изменений (модель SCORE).
31. Всеобщее управление качеством. TQM. Основные комплексы мероприятий
32. Методы и приемы (TQM). Кружки качества, делегирование полномочий, контрольные сравнения (benchmarking).
33. Внедрение информационных технологий и систем.
34. Постоянство изменения. Обучающаяся организация.
35. Развитие групп и команд.

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и

	практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал 50 и более баллов;
- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Вопросы для самостоятельной подготовки (самопроверки):

Методические указания по подготовке докладов:

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. Дульщикова, Ю. С. Теория организации: учебник / Ю. С. Дульщикова; РАГС при Президенте РФ. М.: Изд-во РАГС, 2013.
2. Управление изменениями (бакалавриат). М.: КноРус, 2014. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53565>
3. Гетманова В. Управление изменениями СПб.: ИЭО СПбУТУиЭ, 2013. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/64059>
4. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные. М.: Дашков и К, 2014. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>

6.2. Дополнительная литература

5. Дафт, Р. Л. Теория организации: учебник: рекомендовано УМО вузов России / Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова.. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013.
6. Кужева С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кужева С.Н.— Электрон. текстовые данные Омск: Омский государственный университет, 2013. <http://www.iprbookshop.ru/24951>

7. Теория организации и организационное поведение. Учебник. М.: Юрайт, 2015.
Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/?93&id=urait.content.406052A1-57C0-42EC-A61E-16580F8FD268&type=c_pub
8. Петров В.В., Даньшина В.В., Васильева О.Г. Управление изменениями в организации. М.: Палеотип. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/55244>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

6.4. Нормативные правовые документы

6.5. Интернет-ресурсы

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы: СПС «Консультант Плюс», «Гарант».