

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 30.06.2025 14:36:15
Уникальный программный ключ:
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор
НОЧУ ВО «МУПИ»
В.В. Борисова
подпись
«14» апреля 2022 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Управление организационными изменениями

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки:
Кадровый менеджмент

Квалификация (степень) выпускника – *бакалавр*

Форма обучения
очно-заочная

Москва 2022 г.

1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Управление организационными изменениями»

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1 Способен проводить мониторинг рынка труда с целью совершенствования системы организации и оплаты труда	ИПК-1.1 Анализирует тенденции рынка труда, в том числе с целью оценки конкурентоспособности заработной платы персонала организации ИПК-1.3 Разрабатывает предложения по установлению сбалансированности составных элементов заработной платы персонала

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.В.07 «Управление организационными изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Управление организационными изменениями» составляет 3 зачетных единиц.

Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		7	-
Аудиторные занятия (всего)	24	24	-
В том числе:	-	-	-
Лекции	12	12	-
Практические занятия (ПЗ)	12	12	-
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
Самостоятельная работа (всего)	84	84	-
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Расчетно-графические работы	-	-	-
Контрольная работа	18	18	-
Подготовка к практическим занятиям	66	66	-
Тестирование	-	-	-
Вид промежуточной аттестации – зачет			-
Общая трудоемкость час / зач. ед.	108/3	108/3	-

4. Содержание дисциплины

4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель- ная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
1.	Тема 1 Организация и организационное развитие	18	2	2	14
2.	Тема 2 Стадии и движущие силы развития организации	18	2	2	14
3.	Тема 3 Феномен самоорганизации и организационное научение	18	2	2	14
4.	Тема 4 Проектирование и запуск изменений в организации	18	2	2	14
5.	Тема 5 Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления	18	2	2	14
6.	Тема 6 Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	18	2	2	14
Всего		108	12	12	84
Зачет		-	-	-	-
Итого		108			

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1 Организация и организационное развитие

Предмет, цели и задачи курса. Основные принципы и история организационного развития. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть. Тенденции развития современной организации. Сущность и виды организационных патологий. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

Тема 2 Стадии и движущие силы развития организации

Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса. Модель РАЕІ: четыре управленческие роли в ходе развития компании. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин. Системные противоречия как движущая сила развития организации. Организационные патологии. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах: расширенные заседания совета директоров, стратегические сессии, деловые игры, совещания без руководителя, технология «Открытое пространство» и др.

Тема 3 Феномен самоорганизации и организационное научение

Синергетика. Компоненты синергетической концепции самоорганизации. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая». Новые законы и принципы,

регулирующие развитие организации. Обучающаяся организация. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса. Стили научения и цикл Колба. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации. Методы управления знаниями в командах. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).

Тема 4 Проектирование и запуск изменений в организации

Лидерское видение. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений». Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда. Карта силового поля: что и кто ждет нас на сцене? Агенты изменений. Формулирование и распространение видения. Презентация программы проекта изменений.

Тема 5 Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям. Как использовать энергию сопротивления изменениям? Работа с типичными аргументами противников изменений. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (MBTI).

Тема 6 Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

Фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром. Многофреймовое мышление. Модель DISC. Четыре основных фрейма в жизни организации – политический, структурный, человеческий и символический. Рефрейминг как умение разрушать фреймы. Проработка проектов внедрения изменений через фреймы.

4.3. Практические занятия / лабораторные занятия

Занятие 1.	Тема 1 Организация и организационное развитие
Занятие 2.	Тема 2 Стадии и движущие силы развития организации
Занятие 3.	Тема 3 Феномен самоорганизации и организационное научение
Занятие 4.	Тема 4 Проектирование и запуск изменений в организации
Занятие 5.	Тема 5 Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления
Занятие 6.	Тема 6 Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 304 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279>
2. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. - Москва : Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - ISBN 978-5-4458-3418-2 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>

5.2. Дополнительная литература

1. Сорокин, А. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сорокин, А. Ю. Орлова ; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь : Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2014. – 212 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457746>
2. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 211 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621848>

5.3. Лицензионное программное обеспечение

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
2. Проект «Теория и практика управленческого учета» <https://gaap.ru/>
3. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>
4. Сообщество менеджеров <https://www.e-xecutive.ru/>
5. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
6. Журнал «Секрет фирмы» <http://www.sf-online.ru>, <https://secretmag.ru/>
7. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
8. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
9. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
10. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
11. Проект «Бюджет РФ» (мониторинг экономических показателей) <http://budgetrf.ru/>
12. Сайт Федеральной налоговой службы <https://www.nalog.ru/rn77/>
13. Федеральная служба статистики (Росстат) <http://www.gks.ru/>

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

7.1. Методические рекомендации преподавателю

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Управление организационными изменениями» является дисциплиной, формирующей у обучающихся частично компетенцию ПК-1. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Управление организационными изменениями».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Управление организационными изменениями» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Управление организационными изменениями» рассматривается в п.5 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Управление организационными изменениями» представлена в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Примерные варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к зачету по дисциплине также представлены в п 8 рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Управление организационными изменениями», приведен в п.8 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

7.2. Методические указания обучающимся

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, выполнение контрольной работы. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является зачет, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Управление организационными изменениями» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.5 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление организационными изменениями». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-

правовых документов по дисциплине приведен в п.7 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Управление организационными изменениями» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление организационными изменениями» проходит в форме зачета. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управление организационными изменениями» и критерии оценки ответа обучающегося на зачете для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

8. Фонд оценочных средств по дисциплине

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Форма контроля	Этапы формирования (разделы дисциплины)
ПК-1 Способен проводить мониторинг рынка труда с целью совершенствования системы организации и оплаты труда	ИПК-1.1 Анализирует тенденции рынка труда, в том числе с целью оценки конкурентоспособности заработной платы персонала организации ИПК-1.3 Разрабатывает предложения по установлению сбалансированности составных элементов заработной платы персонала	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль: опрос на практических занятиях; контрольная работа	Темы 1-6

8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания

8.2.1 Критерии оценки ответа на зачете

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.3.)

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.3.)

«5» (отлично): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

8.2.3 Критерии оценки контрольной работы

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.3.)

«5» (отлично): все задания контрольной работы выполнены без ошибок в течение отведенного на работу времени; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют орфографические и пунктуационные ошибки.

«4» (хорошо): задания контрольной работы выполнены с незначительными замечаниями в полном объеме либо отсутствует решение одного задания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

«3» (удовлетворительно): задания контрольной работы имеют значительные замечания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

«2» (неудовлетворительно): задания в контрольной работе выполнены не полностью или неправильно; отсутствуют или сделаны неправильно выводы и обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

8.2.4. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	Оценка	Пояснение
Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетворительный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетворительный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.3.)

Тема 1 Организация и организационное развитие

Вопросы для обсуждения

- 1 Определение управленческой деятельности, ее основные специфические черты.
- 2 Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
- 3 Основные направления (функции) управленческой деятельности в сфере управления изменениями в организации.

Тема 2 Стадии и движущие силы развития организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Ключевые положения об изменениях для организации.
- 2 Характеристика основных изменений организации.
- 3 Классификация изменений.
- 4 Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

Тема 3 Феномен самоорганизации и организационное научение

Тесты:

- 1 Методы организационных изменений, которые базируется на концепции обучающихся организаций:

- а) развития организаций
- б) групповых изменений
- в) индивидуальных преобразований
- г) общие.

2 Сопоставление принципов данной организации с деятельностью других, наиболее успешных на рынке предприятий – это:

- а) дискуссионный метод
- б) лекционный метод
- в) метод сравнения
- г) ролевой метод.

3 Метод, при котором участники отрабатывают способы общения между людьми в различных ситуациях – это:

- а) деловых игр и моделирования
- б) ролевой
- в) лекционный
- г) дискуссионный.

4 По степени запланированности перемены бывают:

- а) вынужденные
- б) незапланированные
- в) внезапные
- г) запрограммированные.

5 В организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации:

- а) внезапные
- б) вынужденные
- в) инновационные
- г) незапланированные перемены.

6 Сопротивление обычно основано на эмоциях, чувствах и установках:

- а) социологическое
- б) психологическое
- в) логическое
- г) психическое.

7 Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

- а) маневрирование
- б) изменение целей деятельности организации в кооптации
- в) использование метода эффективных изменений.

8 Что не является функцией руководителя-преобразователя:

- а) творческое видение
- б) наличие коммуникативной харизмы
- в) умение осуществлять стимулирующее обучение
- г) создание доверительной обстановки.

9 Развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений:

- а) двойная петля обучения
- б) петля
- в) одинарная петля
- г) метод обучения.

10 Меры, предназначенные для повышения возможностей и уровня знаний членов коллектива:

- а) по использованию результатов обследования
- б) диагностические
- в) по обучению и повышению квалификации
- г) принуждение.

Тема 4 Проектирование и запуск изменений в организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Основные методики осуществления перестроек в организациях.
- 2 Незапланированные изменения и их характер.
- 3 Понятие «планируемая перестройка».

- 4 Типичные вопросы при планировании изменений.
- 5 Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.
- 6 Характерные черты изменений с использованием переговоров.
- 7 Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
- 8 Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

Тема 5 Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления

Практические задания

Задание №1. Изучить: а) психологические особенности поведения человека условиях изменений. б) кризиса лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.

Задание №2. Проанализировать, используя периодику и обзоры деятельности менеджеров среднего звена и ответить на следующие вопросы:

- Как проявляется менеджер среднего звена в качестве агента изменений?
- Чем было спровоцировано появление «Кризиса менеджера среднего звена»?

Вопросы для обсуждения

- 1 Особенности понятия «сопротивление переменам».
- 2 Причины сопротивления.
- 3 Характеристика личных и структурных барьеров.
- 4 Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
- 5 Основные способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

8.3.2. Текущий контроль (выполнение контрольной работы)

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.3.)

Примерные вопросы/ задания для контрольной работы

1. Основные принципы и история организационного развития
2. Тенденции развития современной организации
3. Сущность и виды организационных патологий
4. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации
5. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений
6. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений
7. Концепция Курта Левина: модель «разморозка – изменения - заморозка»
8. Модель Коттера: цикл изменений в организации основные и его содержание
9. Концепция рефрейминга организаций: истоки и содержание
10. Структурный фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
11. Фрейм человеческих ресурсов: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
12. Политический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
13. Символический фрейм: сущность, практика проработки проектов через символический фрейм
14. Совершенствование практики лидерства в концепции рефрейминга

8.3.3. Промежуточный контроль (вопросы к зачету)

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.3.)

Примерные вопросы к зачету

1. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
2. Ключевые положения об изменениях для организации.
3. Характеристика основных изменений организации.
4. Классификация изменений.
5. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
6. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
7. Незапланированные изменения и их характер.

8. Понятие «планируемая перестройка».
9. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
10. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
11. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
12. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
13. Особенности понятия «сопротивление переменам».
14. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
15. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.
16. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
17. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
18. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
20. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
21. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты.
22. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров».
23. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
24. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
25. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
26. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
27. Сущность стратегии изменений.
28. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
29. Сущность понятия «стратегический континуум».
30. Естественные законы изменений.
31. Основные виды стратегий изменений.
32. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
36. Модели изменений Левина и Бекхарда
37. Модели изменений Тюрли и Бира
38. Характеристика модели «переходного периода».
39. Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели.
40. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.
41. Особенности процесса планирования изменений в организации.
42. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
43. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
44. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.