

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра национальной и мировой экономики

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.01 Экономика

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Бизнес-аналитика в цифровой экономике

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

*Организационное развитие и управление стратегическими изменениями*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*к.э.н., доцент А.А. Плюхина*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры национальной  
и мировой экономики

№ 5 от 26.12.2025 г.

## Оглавление

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
2. Структура дисциплины .....	4
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии.....	6
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	6
5.1 Система оценивания.....	6
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	7
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	8
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	8
6.1 Список источников и литературы.....	8
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	8
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	9
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	9
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	10
9. Методические материалы .....	11
9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий.....	11
9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	11
9.3 Иные материалы.....	12
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	13

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- анализ форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
- рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<i>ПК-2 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации на основе бизнес-анализа</i>	<i>ПК-2.1 Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации</i>	Знать: - основные методы и приемы стратегического бизнес-анализа - стратегии управления изменениями в организации  Уметь: - обосновывать выбор и использовать инструменты стратегического бизнес-анализа в зависимости от профессиональной задачи  Владеть: - навыками обоснования необходимых стратегических изменений в организации
	<i>ПК-2.2 Разрабатывает направления стратегических изменений организации</i>	Знать: - стратегии и методы управления изменениями в организации - основные методы и приемы стратегического бизнес-анализа  Уметь: - формулировать стратегии управления изменениями в организации на основе стратегического бизнес-ана-

		<p>лиза</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать инструментарий стратегического бизнес-анализа для проведения стратегических изменений в организации</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками обоснования направления стратегических изменений организации в рамках действующих стратегий</li> </ul>
	<i>ПК-2.3 Осуществляет контроль за стратегическими изменениями в организации</i>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса контроля стратегических изменений в организации</li> <li>- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать программы осуществления стратегических изменений и оценивать их эффективность</li> <li>- идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции стратегического управления</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных стратегических функций контроля</li> <li>- методами формирования и поддержания профессионально-этического климата в организации</li> </ul>
<i>ПК-3 Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации</i>	<i>ПК-3.2 Составляет экономические разделы планов организации с учетом стратегического управления</i>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- связь различных экономических разделов планов организации со стратегией ее развития</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составлять экономические разделы планов организации с учетом действующих стратегических инициатив</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками подготовки экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации</li> </ul>
<i>ПК-4 Способен осуще-</i>	<i>ПК-4.2 Разрабатывает</i>	Знать:

<p><i>ствлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами</i></p>	<p><i>стратегии развития и функционирования организаций и ее бизнес-процессов</i></p>	<p>- виды и типы стратегии развития и функционирования организации;</p> <p>Уметь:</p> <p>- использовать инструментарий бизнес-анализа для обоснования стратегии развития и функционирования организации;</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками разработки различных типов стратегий развития и функционирования организации</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Организационное развитие и управление стратегическими изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Микроэкономика. Продвинутый уровень», «Макроэкономика. Продвинутый уровень», «Методы аналитической работы и подготовки аналитических материалов», «Системный анализ и проектирование».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Разработка сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации», «Оптимизация бизнес-процессов», «Анализ и стратегическое управление стоимостью бизнеса», «Финансовый мониторинг бизнес-процессов организации».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	10
2	Семинары	20
Всего:		30

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часа(ов).

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
---------	---------------------	------------------

2	Лекции	4
2	Семинары	8
Всего:		12

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа(ов).

### 3. Содержание 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 РАЕI: 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. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций**

Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна. Методы развития организационной культуры. Модель НОМЕ. Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития. Развитие межфункционального взаимодействия.

#### **Тема 4. Феномен самоорганизации и организационное научение.**

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 5. 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 6. 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 7. 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. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- <i>опрос</i>	5 баллов	30 баллов
- <i>участие в дискуссии на семинаре</i>	10 баллов	10 баллов
- <i>подготовка докладов</i>	15 баллов	20 баллов
Промежуточная аттестация – <i>зачет</i> (устный)		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлетворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Перечень тем докладов и рефератов

1. Сущность, история и причины появления организационного развития.
2. Предмет, механизмы и объекты ОР.
3. Перспективы становления ОР на российских предприятиях.
4. Основные принципы организационного развития.

5. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть.

6. Тенденции развития современной организации.

7. Сущность и виды организационных патологий.

8. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.

9. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

10. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.

11. Модель РАЕI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.

12. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж.

Литвин.

13. Технология разработки концептуальной модели управления ОР.

14. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР.

15. Системные противоречия как движущая сила развития организации.

16. Организационные патологии.

17. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах.

18. Технология разработки концептуальной модели управления ОР.

19. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР.

20. Логика, инструменты проектирования корпоративной архитектуры.

21. Организационный дизайн и процессные модели

22. Технологии проектирования операционной модели управления организационным развитием

23. Социально- психологические воздействия

24. Развивающее обучение

25. Изменения в реальном времени

26. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям

27. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.

28. Методы развития организационной культуры.

29. Модель НОМЕ.

30. Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития.

31. Развитие межфункционального взаимодействия.

32. Методология включения человека в бизнес-процессы

33. Логика моделирования организации деятельности персонала

34. Методология «downsizing» (уплотнение организации)

35. Виды, способы, цели, критерии оптимизации численности персонала

36. Оценка последствий и условия снижения рисков оптимизации

37. Специальные и универсальные способы повышения производительности труда.

38. Логика системного проектирования рабочих мест

39. Компоненты синергетической концепции самоорганизации.

40. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая».

41. Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации.

42. Обучающаяся организация.

43. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса.

44. Стили научения и цикл Колба.

45. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации.

46. Методы управления знаниями в командах.

47. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).

48. Лидерское видение.

49. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями.
50. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений».
51. Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда.
52. Карта силового поля. Агенты изменений.
53. Формулирование и распространение видения.
54. Презентация программы проекта изменений.
55. Роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений
56. Способы повышения мотивации сотрудников
57. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.
58. Работа с типичными аргументами противников изменений.
59. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений.
60. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.
61. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (МВТИ).
62. Концепция рефрейминга организаций: истоки и содержание
63. Структурный фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
64. Фрейм человеческих ресурсов: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
65. Политический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
66. Символический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм. Совершенствование практики лидерства в концепции рефрейминга

### **Перечень вопросов для опроса**

1. Сущность, история и причины появления организационного развития
2. Предмет, механизмы и объекты ОР
3. Перспективы становления ОР на российских предприятиях
4. Технология разработки концептуальной модели управления ОР
5. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР
6. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
7. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
8. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
9. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
10. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
11. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
12. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
13. Концепция Курта Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»
14. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
15. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
16. Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
17. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.

18. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
19. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
20. Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.
21. Модель DISC.
22. 4 основных фрейма в организационном контексте.
23. Политический фрейм – сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.
24. Структурный фрейм – сущность, практика проработки проектов через структурный фрейм.
25. Человеческий фрейм – сущность, практика проработки проектов через человеческий фрейм.
26. Символический фрейм – сущность, практика проработки проектов через символический фрейм.

### **Перечень вопросов к зачету**

1. Теоретические основы современных технологий изменений в управлении персоналом.
2. Современные подходы к реализации изменений в управлении персоналом.
3. Сущность изменений в управлении персоналом. Органичность системы организационных изменений. Основные области стратегических изменений.
4. Типы изменений в организации. Стили проведения изменений.
5. Участие работников в управлении организационными изменениями.
6. Современные теоретические подходы к технологии в управлении персоналом: Теория «Е» и теория «О» Майкла Бира и Ниттина Нория.
7. Современные теоретические подходы к технологии в управлении персоналом: трехступенчатая модель изменений Курта Левина. Усовершенствованная трехступенчатая (поэтапная) модель организационных изменений (Э. Шайн).
8. Современные теоретические подходы к технологии в управлении персоналом: одномоментные и поэтапные изменения Дж. Б. Куинна и Дж. Войера.
9. Современные теоретические подходы к технологии в управлении персоналом: модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера. Запланированные изменения Р. Дж. Балока и Д. Баттена.
10. Современные теоретические подходы к технологии в управлении персоналом: «Восемь шагов изменения организации» Джона Коттера.
11. Подготовка к внедрению и реализации технологий изменений в управлении персоналом: Понятие о реструктуризации. Социально-экономические предпосылки реструктуризации отечественных предприятий.
12. Подготовка к внедрению и реализации технологий изменений в управлении персоналом: Внутриорганизационные аспекты реструктуризации.
13. Подготовка к внедрению и реализации технологий изменений в управлении персоналом: Стратегические аспекты реструктуризации.
14. Адаптация персонала как область изменений.
15. Возможности организационных изменений в области мотивации и стимулирования труда. Развитие персонала как сфера организационных изменений.
16. Проблемы внедрения и реализации технологий изменений в управлении персоналом: сущность сопротивления изменениям. Причины сопротивления изменениям.
17. Проблемы внедрения и реализации технологий изменений в управлении персоналом: Виды сопротивлений изменениям. Уровни сопротивления организационным изменениям. Факторы преодоления сопротивления организационным изменениям Э. Хьюза.
18. Проблемы внедрения и реализации технологий изменений в управлении персоналом: Методы преодоления сопротивления изменениям И. Ансоффа. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера.

19. Мотивация персонала на предстоящие изменения.
20. Система подходов к реинжинирингу бизнес-процессов. Понятие о бизнес-процессах, их структуре.
21. Композиция и декомпозиция бизнес-процессов компании. Понятие об оптимизации бизнес-процессов.
22. Концептуализация реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга.
23. Технологии организационных изменений в области адаптации персонала.
24. Технологии организационных изменений в области развития персонала.
25. Технологии организационных изменений в области мотивации и стимулирования персонала персонала.
26. Основы реализации технологий изменений в управлении персоналом: целеполагание при разработке изменений.
27. Основы реализации технологий изменений в управлении персоналом: планирование при разработке изменений.
28. Основы реализации технологий изменений в управлении персоналом: распределение обязанностей (матрица ответственности). Делегирование полномочий при организации изменений.
29. Основы реализации технологий изменений в управлении персоналом: поиск средств на организацию изменений (фандрайзинг).
30. Современные технологии управления изменениями в HR: всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты ISO 9000 как стратегия изменений.
31. Современные технологии управления изменениями в HR: концепция и принципы управления качеством.
32. Современные технологии управления изменениями в HR: основные положения TQM и особенности ее применения в практике российских компаний.
33. Современные технологии управления изменениями в HR: семейство стандартов ISO 9000 и их роль в реализации стратегий организационных изменений.
34. Современные технологии управления изменениями в HR: модель организации 7c (Т. Peters).

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Литература

##### Основная

Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901>

Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учебное пособие / С. А. Лочан, Л. М. Альбитер, Ф. З. Семенова, Д. С. Петросян ; под ред. Д. С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 196 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-021571-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2230658>

Организационное поведение. Практикум : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, М.В. Черниковская, О.И. Шестернина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 333 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2015304. - ISBN 978-5-16-018507-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2015304>

##### Дополнительная

Исаев, Р. А. 60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития : практическое пособие / Р.А. Исаев. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 135 с. — DOI

10.12737/1839916. - ISBN 978-5-16-017281-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1839917>

Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308>

## **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемыми эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских занятий**

#### **Тема 1. Организация и организационное развитие**

1. Сущность, история и причины появления организационного развития.
2. Предмет, механизмы и объекты ОР.
3. Перспективы становления ОР на российских предприятиях.
4. Основные принципы организационного развития.
5. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть.
6. Тенденции развития современной организации.
7. Сущность и виды организационных патологий.
8. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.
9. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

*Вопросы для контроля:*

1. Что такое организационное развитие и организационные изменения?
2. В чем заключается научная составляющая организационного развития?
3. В чем заключается предмет, механизмы и объекты ОР?
4. В чем заключается принципы, основные причины и патологии ОР?
5. Какие образы имеют организации?
6. Какие методы ОР вы знаете?

**Тема 2. Стадии и движущие силы развития организации**

1. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
2. Модель РАЕI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.
3. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин.
4. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений
5. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений
6. Концепция Курта Левина: модель «разморозка – изменения - заморозка»
7. Модель Коттера: цикл изменений в организации основные и его содержание
8. Технология разработки концептуальной модели управления ОР.
9. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР.
10. Системные противоречия как движущая сила развития организации.
11. Организационные патологии.
12. 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.

*Вопросы для контроля:*

1. Какие модели жизненного цикла организации вы знаете, в чем их особенности?
2. В чем заключается технология разработки концептуальной модели управления ОР?
3. Какие универсальные, «родственные» и специфические методы ОР вы знаете?
4. Что предполагает Модель Надлера-Ташмена, концепция Курта Левина, Модель Коттера?
5. Как системные противоречия влияют на ОР?
6. Что такое организационные патологии, какова их роль?
7. Что такое фасилитация, как ее выявить?

**Тема 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций**

1. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям.
2. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.
3. Методы развития организационной культуры.
4. Модель НОМЕ.
5. Внутрикorporативные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития.
6. Развитие межфункционального взаимодействия.
7. Методология включения человека в бизнес-процессы
8. Логика моделирования организации деятельности персонала

*Вопросы для контроля:*

1. Какие типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям вы знаете?
2. Что предполагает Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна, Модель НОМЕ?
3. Какие методы развития организационной культуры вы знаете?

4. Что такое внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети?
5. Как организовать развитие межфункционального взаимодействия?
6. Какие методы включения человека в бизнес-процессы вы знаете?

### **Задание 1.**

#### *Кейс-задача*

Описание кейса: специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга (компания "Стиль" и компания "Забава"). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга X. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации. Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин"). Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д. Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга X замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д. Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм

внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества. Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела. Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубокого интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа. Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями.

Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество. Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотруд-

никами компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации 23 своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог. Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

*Вопросы по кейсу:*

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?
4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

## **Задание 2.**

Конфликты в принципе существуют в каждом коллективе и только от менеджера или руководства зависит будет ли конфликт разрастаться или погаснет в самом его начале. Ведь любой конфликт стоит немалых нервов работникам, а предприятию убытков. Соответственно, если распознать конфликт в самом начале, то это минимально отразится на работе предприятия. Признаки конфликтов на всех предприятиях одинаковы и не зависят от их деятельности и благосостояния: дело, над которым трудится весь коллектив становится не только не заканчивающимся, но и перестает быть общим для всех; сотрудники перестают делиться не только личными планами, но и рабочими моментами; негативный фактор находится в приоритете. При появлении перечисленных признаков, руководству надо быть внимательнее и начать улаживать конфликт уже в стадии «зародыша».

Для этого надо проводить так называемые «профилактические мероприятия» по устранению конфликта. Например, проводить корпоративы и совместные конкурсы, производить открытый обмен мнениями по поводу реализации рабочих планов, совместное заслушивание отчетов и т.д. Иногда руководитель является сам зачинщиком конфликта, выделяя кого-то особенно сильно из сотрудников (работник получает премии, ценные подарки, повышение по служебной лестнице), что провоцирует со стороны других работников к конфликтной ситуации. Поэтому, прежде чем начать действовать, руководитель должен проанализировать собственные решения и свое поведение. Руководителю недопустимо: скрывать деловую информацию от работников; высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников; недооценивать работу и профессионализм своих коллег.

*Вопросы:*

1. Должен ли менеджер что-то делать для того, чтобы на работе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Как управлять конфликтной ситуацией, если все же она появилась?

## **Тема 4. Феномен самоорганизации и организационное научение. Синергетика.**

1. Компоненты синергетической концепции самоорганизации.
2. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая».
3. Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации.
4. Обучающаяся организация.
5. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса.

6. Стили научения и цикл Колба.
7. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации.
8. Методы управления знаниями в командах.
9. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).

*Вопросы для контроля:*

1. Какие компоненты содержит синергетическая концепция самоорганизации?
2. Какие три вида самоорганизации вы знаете?
3. Какие новые законы и принципы, регулирующие РО вы знаете?
4. Что такое «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса?
5. Какие стили научения вы знаете?
6. Какие методы управления знаниями в командах вы знаете?
7. Что предполагают методы: дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно?

## **Тема 5. Проектирование и запуск изменений в организации**

### **Задание 1.**

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложения ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

### **Задание 2.**

Г. Минсберг в качестве основы построения оргструктур принимает параметр «ключевое доминирующее ядро» в принятии решений. 1. Представьте высшее учебное заведение, в виде организации по Г. Минсбергу, выделив пять основных частей. 2. К каким функциональным подразделениям относятся библиотека, столовая, хозяйственное управление, методический отдел и т.д. Обоснуйте свой ответ.

### **Задание 3.**

Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

- коммерческий банк;
- высшее учебное заведение,
- сталепрокатный завод(филиал);
- предприятие по изготовлению стеклопакетов;
- ясли совместно с детским садиком;
- кондитерская фабрика с магазином?

### **Задание 4.**

В предложенной ролевой игре распределите роли между двумя студентами. До начала игры эти студенты на основе знаний об осуществлении изменений и инноваций составляют план своего поведения. После окончания игры заранее назначенные студенты группы дают отзыв на нее и оценивают поведение сторон.

**Ролевая игра «Топ-менеджер и судьба»** Один студент берет на себя роль "организатора", а другой – "судьбы", преследующей данного организатора и старающейся всячески помешать ему выполнить намеченное. "Организатор" описывает сегодняшнюю ситуацию в своей организации (вымышленную или настоящую) и ставит цель изменений. "Судьба" не может ни влиять на обстановку в организации, ни корректировать ее, ни цель "организатора". Ситуация, таким образом, фиксируется "судьбой" как первично данная. Затем организатор разрабатывает план мероприятий по достижению поставленной цели. В ответ "судьба" вносит в обстановку ряд вполне возможных изменений или описывает некие внешние обстоятельства, в результате чего план делался невыполнимым. С учетом этих изменений и обстоятельств "организатор" должен внести в план коррективы, парирующие все эти вредные влияния. Скорректированный план вновь передается "судьбе", которая вносит новые изменения, и т.д. Студенты следят за тем, чтобы все вносимые изменения в обстановку были вполне естественны и возможны, чтобы ни "организатор", ни "судьба" не могли бы изменить того, что по плану уже произошло.

### **Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям**

1. Роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений
2. Способы повышения мотивации сотрудников
3. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.
4. Работа с типичными аргументами противников изменений.
5. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений.
6. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.
7. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (МВТИ).

#### *Вопросы для контроля:*

1. Какова роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений?
2. Какие способы повышения мотивации сотрудников вы знаете?
3. В чем природа и причины сопротивления сотрудников изменениям?
4. Что такое «Кривая сопротивления»?
5. Что предполагает типологии личности Майерс-Бриггс (МВТИ)?

### **Тема 7. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений**

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

#### *Вопросы для контроля:*

1. Что такое фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром?
2. Что предполагает многофреймовое мышление?
3. В чем заключается модель DISC?
4. Назовите четыре основных фрейма в жизни организации?
5. Как можно внедрить изменения через фреймы?

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления организационными изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических организационных изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения организационных изменений.

Задачи:

- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- анализ форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
- рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:* основные методы и приемы стратегического бизнес-анализа; стратегии управления изменениями в организации; стратегии и методы управления изменениями в организации; основные методы и приемы стратегического бизнес-анализа; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса контроля стратегических изменений в организации; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; связь различных экономических разделов планов организации со стратегией ее развития; виды и типы стратегии развития и функционирования организации;

*Уметь:* обосновывать выбор и использовать инструменты стратегического бизнес-анализа в зависимости от профессиональной задачи; формулировать стратегии управления изменениями в организации на основе стратегического бизнес-анализа; использовать инструментарий стратегического бизнес-анализа для проведения стратегических изменений в организации; разрабатывать программы осуществления стратегических изменений и оценивать их эффективность; идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции стратегического управления; составлять экономические разделы планов организации с учетом действующих стратегических инициатив; использовать инструментарий бизнес-анализа для обоснования стратегии развития и функционирования организации;

*Владеть:* навыками обоснования необходимых стратегических изменений в организации; навыками обоснования направления стратегических изменений организации в рамках действующих стратегий; методами реализации основных стратегических функций контроля; методами формирования и поддержания профессионально-этического климата в организации; навыками подготовки экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации; навыками разработки различных типов стратегий развития и функционирования организации.