

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Организационное развитие и управление изменениями

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

Автор(ы)–составитель(и):
д.т.н., профессор

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Теслинов Андрей Георгиевич

(Ф.И.О.)

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	14
7.1. Основная литература.....	14
7.2. Дополнительная литература.	14
7.3. Интернет-ресурсы.....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	15

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать:

- сущность процесса проведения организационных изменений
- теоретические основы закономерностей организационного развития и проведения организационных изменений
- тенденции организационного развития в контексте различных фаз жизненного цикла

уметь:

- анализировать деловые ситуации и давать рекомендации по конкретным примерам осуществления организационных преобразований
- применять на практике основные положения концепций комплексного управления качеством, реинжиниринга, внутреннего и внешнего бенчмаркинга, самообучающейся организации

владеть навыками:

- применения различных методов и инструментов осуществления организационных преобразований
- применения различных техник преодоления сопротивления сотрудников при осуществлении организационных преобразований
- использования различных подходов к преобразованию корпоративной культуры компании

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-5. Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Знать: – новые формы организации управления: сетевые, стратегические альянсы, государственно-частное партнерство, корпоративные сообщества	Уметь: – формировать стратегии и тактики развития организации – проводить анализ системы управления в компании и выработать на основании выводов рекомендации по улучшению ситуации	Владеть: – методикой оценки системы управления – разработкой сценариев развития организации

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 48 академических часов.

Дисциплина может быть реализована с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 2 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – кейсы, курсовая работа, а также групповая работа в виртуальных командах. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Организационное развитие и управление изменениями» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме экзамена. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамен).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) экзамен проводится в режиме он-лайн.

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		28	
Промежуточная аттестация	форма	Э(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		48	

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			28
Промежуточная аттестация	форма		Э(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			48

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение. Модель организационног о дизайна.	6	2	2			4						
2.	Общие принципы осуществления организационны х изменений.	6	2	2			4						
3.	Управление организациями при смене стадий жизненного цикла (по Грейнеру и Адизесу).	8	4			4	4						К
4.	Изменения организационно й культуры при смене фаз жизненного цикла	8	4	2		2	4						К
5.	Методы и инструменты диагностическог о обследования организации	8	4	2		2	4						К
6.	Методы и инструменты организационног о развития	6	2			2	4						К
7.	Проведение организационны х изменений с использованием инструментов современных концепций управления	6	2			2	4						КР
Итого:		48	20	8		12	28						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Т)

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практикум (П), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т) и др.

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ² , промежуточно й аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение. Модель организационног о дизайна.	6					2	2			4		
2.	Общие принципы осуществления организационны х изменений.	6					2	2			4		
3.	Управление организациями при смене стадий жизненного цикла (по Грейнеру и Адизесу).	8					4			4	4	К	
4.	Изменения организационно й культуры при смене фаз жизненного цикла	8					4	2		2	4	К	
5.	Методы и инструменты диагностическог о обследования организации	8					4	2		2	4	К	
6.	Методы и инструменты организационног о развития	6					2			2	4	К	
7.	Проведение организационны х изменений с использованием инструментов современных концепций управления	6					2			2	4	КР	
Итого:		48					20	8		12	28		
	Подготовка и сдача экзамена/зачета											Э (Д)	

² Формы текущего контроля успеваемости: кейс (К), практикум (П), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т) и др.

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Модель организационного дизайна. Понятие «организационной способности». Управление изменениями методом «Организационного развития»	Модель организационного дизайна. Симптомы проблем организационного дизайна. Организационная способность как источник конкурентоспособности организации. Управление изменениями методом «Организационного развития».	
Тема 2. Общие принципы осуществления организационных изменений. Модель принятия решений об организационных изменениях. Стадии организационных изменений.	Экспресс-анализ текущего положения компании, ее потенциала. Фазы проведения изменений: размораживание – изменения – замораживание. Модель принятия решений о проведении организационных изменений. Основные шаги процесса Организационного Развития. Основные фазы изменений (по К.Левину). Кривая перемен Д.Дак: основные закономерности изменения морального духа организации при проведении организационных изменений. Определение причин сопротивления изменениям. Основные методы преодоления сопротивления при проведении организационных изменений. Определение степени вовлечения сотрудников в процесс принятия решений об организационных изменениях. Роль руководителя в процессе проведения организационных изменений. Определение масштабности организационных изменений.	
Тема 3. Управление организациями при смене стадий жизненного цикла (по Грейнеру и Адизесу). Изменение структуры организации при смене стадий жизненного цикла. Изменения в корпоративной культуре.	Концепция жизненного цикла организации. Основные стадии жизненного цикла, их характеристики. Возможности выхода из кризиса на каждой стадии жизненного цикла организации. Применение концепции жизненного цикла при проведении диагностического обследования компании. Типы структур организации и их соответствие стадиям жизненного цикла. Модели управления дивизионами (стадии делегирования и координации). Управление компанией на стадии сотрудничества. Ситуационные факторы, влияющие на внедрение матричного управления.	Кейс «Питермен» - 2 час. Промежуточное контрольное задание - «Обувная корпорация штата Иллинойс»- 2 час.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	Принципы управления матричной организацией. Управление проектами как основа матричного управления. Понятие «горизонтальной организации». Причины и методы развития горизонтальной организации. Многомерность в системе управления крупными компаниями.	
Тема 4. Изменения организационной культуры при смене фаз жизненного цикла	Типы управления: механическая и органическая организации. Факторы, влияющие на степень «механистичности» системы управления. Понятия дифференциации и интеграции деятельности отдельных частей организации. Уровни организационной культуры. Лидерство, эффективность и идея управления в организациях с разными типами организационной культуры. Проблемы изменения организационной культуры.	Кейс «Компания Эверест»- 2 час.
Тема 5. Методы и инструменты диагностического обследования организации	Диагностика «Разрыва» между желаемым и текущим состояниями организации: методы и последовательность шагов. Виды информации, необходимой для принятия решений об организационных изменениях. Методы сбора и анализа информации. Диагностика взаимоотношений с окружающей средой. Диагностика различных блоков управления. Диагностика процессов. Определение ключевых факторов успеха. Построение организации на основе процессов.	Кейс «Cascade Valley Hospital» - 2 час.
Тема 6 . Методы и инструменты организационного развития	Понятие «агента изменений». Роль агентов изменений и навыки, которыми они должны обладать. Роль консультанта и виды консультационных услуг при проведении изменений. Техника Организационного Развития. Метод номинальной группы. Техника анализа силового поля. Тренинги по развитию навыков командной работы. Использование Решетки Управления при оценке профессиональных качеств менеджеров.	Промежуточное контрольное задание: кейс «Металлург» – 1 и 2 части, 2 часа.
Тема 7. Проведение организационных изменений с использованием инструментов современных концепций управления	Изменение организационного дизайна при смене стратегических приоритетов. Управление изменениями, нацеленными на повышение стоимости компании. Управление изменениями, нацеленными на повышение качества работы компании. TQM. Основные	Курсовая работа: Применение современных концепций управления на примерах действующих компаний – 2 часа.

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
	<p>компоненты системы Всеобщего управления качеством. Программа организационных изменений при внедрении TQM.</p> <p>Управление изменениями с целью радикального улучшения основных показателей деятельности компании.</p> <p>Основные положения реинжиниринга.</p> <p>Примеры типичных процессов, подлежащих реинжинирингу.</p> <p>Примерная программа изменений при проведении реинжиниринга.</p> <p>Внешний бенчмаркинг и внутренний бенчмаркинг. Методы, используемые для организации внешнего и внутреннего бенчмаркинга. Примерная программа организационных изменений при осуществлении внутреннего и внешнего бенчмаркинга.</p> <p>Создание компании нового типа.</p> <p>Самообучающаяся организация.</p> <p>Способность к самообучению организации. Основные управленческие задачи при создании самообучающейся организации. Характеристики самообучающейся компании. Двойная петля обучения. Примерная программа мероприятий при создании самообучающейся организации.</p>	

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Изучение и повторение лекционного материала и материалов учебников
- Подготовку к промежуточной аттестации
- Домашние контрольные работы:
- Курсовая работа «Моделирование организационного дизайна компании».

Проект предполагает групповую работу (в группе 3-4 слушателя). Для выполнения проекта группа выбирает сферу и масштаб деятельности предполагаемой компании, собирает информацию о деятельности схожих компаний, анализирует данные о возможном внешнем окружении компании, определяет возможную стадию жизненного цикла и тип организационной культуры, делает рекомендации по дальнейшему развитию компании.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) экзаменационный тест проводится в режиме он-лайн.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Системный подход к определению термина «организация».
2. Модель «Звезды» как отображение совокупности блоков управления в организации.
3. Вертикальные и горизонтальные связи в процессе координации.
4. Понятие «организационная культура». Составляющие организационной культуры.
5. Характеристики людских ресурсов организации.
6. Основные положения классического подхода к анализу организаций.
7. Подход к изучению организации на основе теории человеческих отношений.
8. Основные переменные, влияющие на организационный дизайн, с точки зрения ситуативного подхода.
9. Основные черты механистических организаций и условия их эффективности.
10. Основные черты органических организаций и условия их эффективности.
11. Основные характеристики, достоинства и недостатки простой организационной структуры.
12. Основные характеристики, достоинства и недостатки функциональной организационной структуры.
13. Основные характеристики, достоинства и недостатки дивизионной организационной структуры.
14. Основные характеристики, достоинства и недостатки матричной организационной структуры.
15. Понятие «гибридной организационной структуры»
16. Концепция жизненного цикла Л.Грейнера.
17. Концепция жизненного цикла И. Адизеса.
18. Основные характеристики фаз жизненного цикла.
19. Условия перехода компании из стадии «Директивное развитие» в стадию «Сотрудничество».
20. Зависимость организационного дизайна от характера окружающей среды.
21. Понятия «дифференциации» и «интеграции».
22. Типы организационной культуры по классификации Камерона и Куинна.
23. Уровни организационной культуры по Э.Шейну.
24. Критерии организационной эффективности.
25. Понятие «горизонтальной организации».
26. Методы создания горизонтальной организации.
27. Процессно-ориентированные организации, цели и способы их создания.
28. Основные положения концепции TQM.
29. Основные положения концепции реинжиниринга.
30. Основные положения концепции внутреннего бенчмаркинга.

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

Нынешняя организационная культура (какой Вы ее видите сегодня).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных ответа. Распределите баллы 100- балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

Например: А – 55, Б – 20, В – 20, Г – 5. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма поставленных вами баллов равна 100.

1. Важнейшие характеристики <i>нынешней</i> Компании:		
А	Организация подобна большой семье и уникальна по своим особенностям. Люди выглядят имеющими много общего.	
Б	Организация очень динамична и проникнута новаторством, люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
В	Организация ориентирована на результат. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. Главная забота – добиться выполнения задания.	

Г	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются жесткими процедурами.	
	Всего	100
2. Стиль руководства, принятый в настоящее время в организации, характеризуется:		
А	Заботой руководителя о подчиненных, которые знают, что к нему можно обратиться за помощью в трудную минуту	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы	
В	Высокой требовательностью, твердым стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Четкой организацией и размеренным порядком.	
	Всего	100
3. Управление наемными работниками в настоящее время		
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	
Б	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самостоятельности	
В	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	
Г	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
	Всего	100
4. Организацию связывает сегодня в единое целое:		
А	Преданность делу и взаимное доверие.	
Б	Приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах.	
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи, агрессивность и стремление к победе.	
Г	Формальные правила и официальная политика, стремление поддержать плавный ход деятельности организации.	
	Всего	100
5. Стратегические цели сегодня		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
Б	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
В	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Г	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
	Всего	100
6. Критерии успеха сегодня		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
Б	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
В	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	
Г	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
	Всего	100

Итоговый тест содержит 15 вопросов

Шкала оценивания

Количество верно решенных заданий	Оценка
0-5	неудовлетворительно
6-10	удовлетворительно
11-13	хорошо
14-15	отлично

Таблица 7

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература.

1. И.К. Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2017.
2. Адизес И.К. «Управляя изменениями». Манн, Иванов и Фербер, 2017 г.
3. Степнова С.И. «Управление организационным развитием» М., Издательство URSS, 2019 г.
4. Теслинов А.Г., Теслинова Е.А., Управляй решениями. Как думать, чтобы решать и действовать., Флинта, 2024 г.
5. Теслинов А.Г., Протасова И.А., Образование по-взрослому. Дух андрагогики развития., Флинта, 2025 г.
6. Спивак В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025

7.2. Дополнительная литература.

1. Крис Арджирис. Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004.

2. Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. - М.: Эксмо, 2011.
3. Уильям Бриджес. Управление компанией в период структурных изменений. М.: Вильямс, 2007.
4. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учеб.пособие. М.: Дело, 2003.
5. Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство деловой среде. СПб.: 2004.
6. Д. Д. Дак. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Р. Дафт. Теория организации. М.: Юнити, 2006.
8. Питер Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М., Вильямс, 2007.
9. Джон П. Коттер. Впереди перемен. М.:Олимп-Бизнес, 2007.
10. Питер Сенге,Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Ричард Росс, Джордж Рот, Брайан Смит. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
11. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб, Питер, 2008.
12. Свен Шембрис, Иоахим Геррманн. Управление качеством. М.: Омега-Л, SmartBook, 2008.

7.3. Интернет-ресурсы.

1. <http://management.about.com/cs/people/a/MngChng092302.htm>
2. <http://www.work911.com/managingchange/index.htm>
3. <http://management.about.com/cs/a.htm>
4. http://www.managementhelp.org/org_thry/life_cyc/cycl_ldr.htm
5. <http://www.referenceforbusiness.com/small/Op-Qu/Organizational-Life-Cycle.html>
6. http://www.markus.spb.ru/navalochnaya/upr_izm.shtml

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- звуковые колонки;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории;
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски);
- возможность расстановки столов для работы в командах;

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.
- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

- Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек
- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru
- Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint