

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

*«Утверждаю»*

Проректор по учебно-  
методической работе  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Устименко  
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Б1.В.ДВ.2.2 Организационное развитие**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный менеджмент  
Форма обучения - заочная  
Курс – 3  
Семестр – 6  
Всего зачетных единиц – 2, часов – 72  
Лекции – 4 часа  
Практические занятия – 6 часов  
Самостоятельная работа – 62 часа  
Форма отчетности: зачет – 6 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Программу разработал  
кандидат экономических наук, доцент Давыдова Т.В.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента  
«14» июня 2022 г., протокол № 14

## **1. Место дисциплины в структуре ОП**

Рабочая программа по дисциплине «Организационное развитие» Б1.В.ДВ.2.2 разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент».

Дисциплина входит в вариативную часть дисциплин учебного плана, дисциплины по выбору. Изучается студентами 3 курса в 6 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин: «Экономическая теория», «Теория организации» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе организационного развития и выработке навыков принятия решений.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как - «Организация нормирования труда», «Бизнес-планирование», «Стратегический менеджмент», а также успешному прохождению производственной практики.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине «Организационное развитие», соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).

В результате освоения дисциплины студент должен

- организационные структуры, стратегии управления человеческими ресурсами при организационном развитии

- основы управления проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой инновационных изменений при организационном развитии.

**Уметь:**

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами при организационном развитии

- применять методики управления проектами, программами по организационным изменениям при организационном развитии.

**Владеть:**

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия при организационном развитии

- методологией управления проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой инновационных изменений при организационном развитии.

## **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. Внутрикorporативные 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 (МВТИ).

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

Рефрейминг 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. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1.	Тема 1. Организация и организационное развитие	10	1	-	9
2.	Тема 2. Стадии и движущие силы развития организации	10	1	-	9
3.	Тема 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций	12	-	2	10
4.	Тема 4. Феномен самоорганизации и организационное научение	10	-	-	10
5.	Тема 5. Проектирование и запуск изменений в организации	10	2	2	6
6.	Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	10	-	2	8
7.	Тема 7. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	6	-	-	6
	Зачет	4			4
<b>Итого</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>62</b>

#### 5. Виды учебной деятельности

##### ЛЕКЦИИ

#### Тема 1. Организация и организационное развитие (1 час)

##### Лекция 1.

###### *План*

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

#### Тема 2. Стадии и движущие силы развития организации (1 час)

##### Лекция 2.

###### *План*

1. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
2. Модель РАЕИ: четыре управленческие роли в ходе развития компании.

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

### **Тема 5. Проектирование и запуск изменений в организации (2 часа)**

#### **Лекция 3.**

##### *План*

1. Лидерское видение.
2. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями.
3. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений».
4. Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда.
5. Карта силового поля. Агенты изменений.
6. Формулирование и распространение видения.
7. Презентация программы проекта изменений.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

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

##### **Практическое занятие – 2 часа.**

###### *Вопросы для обсуждения:*

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

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

#### **Практическое занятие - 2 часа**

##### **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.

Предприятие является закрытым акционерным обществом и производит мебель. Оно производит мебель для широкого спектра, изготавливает корпусную мебель, мягкую мебель, офисную мебель, а так же матрас, табуреты, стулья, кресла и т.д. Предприятие реконструированное и история ее работы насчитывает уже более 30 лет. Численность персонала на конец 2015 г. составляла 3124 человек.

Выполните следующие задания:

1. Предложите и схематично изобразите оргструктуру производственного предприятия.

2. В управленческом или административном блоке распределите подразделения по уровню подчинения и соподчинения. Схематично изобразите.

Заполните таблицу, исходя из вышеизложенного

№	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
1		
2		
...		
Итого		

Заполните таблицу – Функциональное распределение подразделений предприятия

№	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников
1	Управление предприятием	

2	Маркетинг и продажи (сбыт)	
3	Управление производством	
4	Производство	
5	Экономика, финансы и бухгалтерия	
6	Управление персоналом	
7	Вспомогательные службы	
8	Другое (укажите)	
Итого		

### **Задание 5.**

Каковы следствия участия людей в разработке и осуществлении проектов организационных изменений? Проранжируйте перечисленные ниже позиции по степени значимости. Дополните этот список.

- Обеспечивает долгосрочную приверженность вовлеченных лиц, гарантируя их работоспособность и постоянное совершенствование принятия решений.
- Дает приемлемые ответы на вопросы, которые часто волнуют людей: "А зачем здесь что-то менять?", "А какая мне от этого польза?".
- Учит людей пониманию того, как следует осуществлять контроль над тем, что должно быть сделано.
- Создает важный дополнительный источник удовлетворения людей работой, обучая их применять свои идеи.
- Позволяет избежать издержек группового мышления, когда члены группы начинают уступать менеджеру, который не терпит разногласий или отказывается воспринимать всерьез лидера, ведущего за собой всех остальных.

### **Задание 6.**

Определите, какие из перечисленных ниже факторов способствуют, а какие препятствуют организационным изменениям. Проранжируйте эти факторы и обоснуйте их значение для организации.

- Высший управленческий состав компании четко понимает и разделяет цели предстоящих изменений.
- Отсутствие ориентации на быстрый экономический эффект.
- Сильная корпоративная культура.
- Ограничение сферы и объема первоначальных изменений.
- Узкая специализация сотрудников.
- Проведение пилотных проектов в лучших подразделениях фирмы.
- Конфликты в организации.
- Авторитарный стиль управления организацией.
- Руководители видят в предстоящих изменениях прежде всего свой личный интерес.
- Персонал организации, не вовлеченный сразу в организационный проект, хорошо информирован о целях проекта и своих личных перспективах, связанных с ним.
- Низкая лояльность сотрудников организации.
- Служащие разрабатывают свою собственную программу участия.
- Оплата сотрудникам дополнительного времени, потраченного ими на реализацию проекта изменений.
- Дефицит ресурсов.
- Понимание сотрудниками перспектив преобразований.
- Использование некоторых критериев оценки индивидуального вклада сотрудника в проект организационных изменений.
- Наличие информации об успешных и неудачных проектах изменений.

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

## **Практическое занятие – 2 часа.**

### *Вопросы для обсуждения:*

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)?

### **Задание 1.**

#### **Кейс-задача.**

Одна компания столкнулась с проблемой эмоционального выгорания сотрудников отдела взыскания: «Регулярно проводим анонимные опросы об удовлетворенности условиями труда. Жалобы отсутствуют, но при этом руководитель отмечает потерю сотрудниками драйва и интереса к работе. Поделитесь мнениями, как можно было бы вернуть данный интерес? Специфическая область деятельности специалистов не позволяет существенно изменить функционал. Какие задачи и нововведения, на ваш взгляд, можно было бы реализовать для такого рода специалистов?» Что делать в такой ситуации? «В чем проявляется эмоциональное выгорание в рамках трудового процесса, и как на него может повлиять руководитель? И может ли вообще? Вот на эти вопросы и постараемся ответить. Протипируем состояние на трех ступенях – начальная стадия, реальная проблема и внутренний анализ.

#### **1. Начальная стадия.**

*Симптомы.* Чаще всего, работодателю эта стадия очень нравится, и любой здравомыслящий, коммерчески настроенный специалист не будет «лечить» своего подчиненного. На этапе зародыша эмоционального выгорания, сотрудник активно, с горящими глазами отдает всего себя на реализацию проекта. Не важно – будь то статья, крупная продажа, подготовка к выставке или просто рутинная работа, которую он старается сделать максимально хорошо. Кажется, кому от этого плохо? Безусловно, сотруднику. Для того, чтобы достичь результатов, и не просто хороших или отличных, а таких, которые будут его удовлетворять, он начинает требовать от себя слишком много. Начинается моральное истощение и физическое. Вы пока, как босс и наставник, этого не можете увидеть, потому что сотрудник боится проявить слабость. Прежде всего перед собой. А дома перед сном говорит себе: «Хватит ныть, сопляк! Выспимся на том свете!». Вполне вероятно, что в этой фразе Вы увидели самого себя. Да, да, именно! С этого начинается эмоциональное выгорание.

*Причины.* В процессных компаниях, у которых продукты не уникальны и не требуют ежедневных мозговых штурмов, креатива и инноваций, зарождается нездоровая конкуренция. Ее зарождают сами сотрудники. От скуки. Это первое. Второе – «искусственно присуждаемая значимость» — это хроническое заболевание многих компаний вне зависимости от размера и бизнес модели. Вся соль в том, что значимость сотрудника (для него самого) зависит от мнимых нематериальных поощрений со стороны своего непосредственного начальника либо от лица совсем недостижимых верхов. Например, лучший продавец месяца будет ужинать за столом со всем советом директоров.



То есть как бы ценности в этом вовсе нет никакой. Но шаблонность нашего мышления не позволяет проанализировать этот факт с точки зрения полезности для организма и мы, как ответственные и амбициозные сотрудники, начинаем сдирать с себя по сто тысяч шкур для достижения результата.

*Лечение.* Если Вы, как мастер и босс, не хотите развивать болезнь далее в рядах своей организационной структуры, следует предпринять некие меры. Во-первых, исключите скуку. Убьете двух зайцев – не будет ненужной конкуренции – раз, в коллективе наладятся каналы взаимодействия – это два. Скуку убрать легко. Благо, современные технологии управления позволяют подобрать инструменты для любого характера. Наиболее эффективным считаю геймификацию. Игровые элементы в процессе работы, в совещаниях, в подведении итогов – это прекрасный способ не просто развеять скуку, но и поднять уровень лояльности к компании. Во-вторых, обратите внимание на то, как Вы отправляете сотрудников в отпуск. Начальная стадия также может появляться у тех, кто в отпуске отвечает на письма и телефонные звонки. Введите в своей компании правило – кто уходит в отпуск, того ни для кого нет на две недели. И отрубите доступ к корпоративной почте. Дайте человеку отдохнуть. Вы тоже из таких фанатов? Подумайте. На этом этапе еще можно остановить страшную болезнь.

## **2. Реальная проблема.**

*Симптомы.* Поскольку на заре выгорания сотрудник тратит колоссально много сил и энергии, логично, что в нем просыпается инстинкт самосохранения, и он начинает эти силы экономить. Работу он не бросит, он сэкономит на социуме. И вот тут мы видим картину маслом – в специалисте прослеживается замкнутость, асоциальность. Начальнику кажется, что он мудр и всезнающ, поэтому искренне считает, что у подчиненного проблемы личного характера – с семьей, например, или любовницей. Частично это правда. Из-за замкнутости и нежелания общаться с людьми (ведь это забирает очень много энергии!), человек отрезает себя от социальной жизни. Но самое страшное то, что делает он это неосознанно, а потому не понимает, что проблема действительно есть.

Обесточенное сознание для экономии заряда для рутинной работы даже заставляет не обращать внимание на физический комфорт – часто на этой стадии люди начинают уделять себе намного меньше времени, женщины перестают следить за своим внешним видом; сенсорные ощущения сводятся к минимуму, обусловленному инстинкту самосохранения – грубо говоря человек продолжает различать горячее и холодное, но неудобный стул не будет для него иметь никакого значения. Именно поэтому, когда Вы задаете вопросы о трудовом комфорте, Вы не получаете развернутых негативных отзывов.

Это перестает иметь важность.

*Причины.* Запустили первый этап.

*Лечение.* Необходимо уделить внимание социальной активности. Оторвите своих сотрудников от мониторов компьютеров и трубок телефонов. Запустите в компании проекты по развитию, куда привлекайте «заболевших» сотрудников. Смена деятельности, активное взаимодействие с другими сотрудниками в непривычном функционале помогут вытянуть из пучины наступающей депрессии. Устройте корпоратив, куда будут приглашены семьи подчиненных. Хороший способ встрепенуть увядающего специалиста – нагрузить его ответственностью за другого специалиста. Например, поручить обучение новичка или подготовить мероприятие празднования дня рождения главного бухгалтера. Если же речь идет об HR или менеджере по обучению и развитию персонала – дайте в руки карандаш и листок бумаги, пусть поменяет дизайн в офисе.

## **3. Внутренний анализ.**

Это стадия, на которой Вы ничего не сделаете. Однако помочь можете. К большому сожалению, все чаще и чаще встречаю компании, где основной состав находится именно на этом этапе. Он сложный и опасный, потому что в таком состоянии человек может прийти к вам на собеседование, и вы не сразу просечете фишку.

*Симптомы.* Постоянные внутренние вопросы «зачем я здесь?», «насколько это значимо для меня?», «есть ли в этом кайф для меня?», «приносит ли мне это счастье?». Поставьте себя на место своего подчиненного. Попробуйте ответить на эти вопросы. Какие эмоции у вас вызывает мысль, что Вы могли бы сейчас занимать его позицию? Захотелось повеситься или мысль вызвала улыбку? Если второе – тогда есть над чем работать. Если первое – боюсь, следует менять бизнес модель полностью и целиком. Материальное перестает волновать человека. Потому что приходит осознание того, что счастье не купишь. Личностное удовлетворение и чувство самореализации становятся единственно важным.

*Причины.* Запущенные первые две стадии. И, конечно, потеря внутренних ориентиров на жизненном пути.

*Лечение.*

1). Уделите внимание сотруднику как профессионалу и специалисту. Проведите оценку компетенций и определите, на своем ли месте он находится. Его эффективность возрастет в геометрической прогрессии, как только он начнет реализовывать именно свой функционал. Для примера, талантливый копирайтер может угасать на глазах только потому что никто не пытался разглядеть в нем прекраснейшего аналитика. И буквы – это, конечно, хорошо. Но любит он цифры и таблички.

2). Разработайте систему нематериальной мотивации. Приучайте сотрудников обучаться и развиваться, давайте им такую возможность за рабочие успехи. Заставьте своего эйчарщика поработать с корпоративной культурой. Вовлеченность персонала может стать хорошим профилактическим средством для остальных, а для «пациента» шансом на выздоровление.

3). Дарите сотрудникам радость. Атмосфера в стенах офиса имеет огромное значение для психического здоровья вашего коллектива. Меньше ора, больше улыбок, не забывайте благодарить свой персонал – в конце концов, он зарабатывает вам деньги. Разговаривайте со своими коллегами – советуйтесь, делитесь планами. Будьте открытыми. Тогда вы сможете без проблем диагностировать и лечить эмоционально выгоревших.

Забавный факт. Мы начинаем задумываться о том, как это исправить, только тогда, когда явление нанесло свой ущерб. Коллеги руководители, призываю Вас быть бдительными и не допускать эмоционального выгорания своих сотрудников. Получайте удовольствие от своего дела, делитесь своим вдохновением и заряжайте энергией. На Вас держится вся компания и каждый сотрудник в отдельности».

Выразите свое мнение по поводу данных предложений, сформулируйте новые рекомендации.

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Тема 1. Организация и организационное развитие	<b>9</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 2. Стадии и движущие силы развития организации	<b>9</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление тестовых заданий</i>
Тема 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций	<b>10</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 4. Феномен	<b>10</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов</i>

самоорганизации и организационное научение		<i>Составление тестовых заданий</i>
Тема 5. Проектирование и запуск изменений в организации	<b>6</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	<b>8</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 7. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	<b>6</b>	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Зачет	<b>4</b>	<i>Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету</i>
Всего часов	<b>62=58+4</b>	

### **Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету**

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 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 РАЕІ: 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
67. Совершенствование практики лидерства в концепции рефрейминга



<p><b>ПК-6</b>  способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>	<p><b>6</b></p>	<p>Б1.В.ДВ.2.2  «Организационное развитие»</p>	<p><b>Знаниевый</b></p> <p><b>Деятельност  ный</b></p>	<p><b>«Зачтено»</b>  <i>Знает</i>  - основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе организационного развития и управления изменениями при организационном развитии  - основы управления проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой инновационных изменений при организационном развитии.</p> <p><b>«Не зачтено»</b>  <i>Не знает</i> - основные понятия, законы и принципы, лежащие в основе организационного развития и управления изменениями при организационном развитии  - основы управления проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой инновационных изменений при организационном развитии.</p> <p><b>«Зачтено»</b>  <i>Умеет</i> - применять методики управления проектами, программами по организационным изменениям при организационном развитии.  <i>Владеет</i> - методологией управления проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой инновационных изменений при организационном развитии.</p> <p><b>«Не зачтено»</b>  <i>Не умеет</i> - применять методики управления проектами, программами по организационным изменениям при организационном развитии.  <i>Не владеет</i> - методологией управления проектами, программами внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой инновационных изменений при организационном развитии.</p>
--	-----------------	--	--	---

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

### I. Перечень тем, требования к реферату, критерии оценки

#### Перечень тем

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.

#### Требования к реферату

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

2. Структура реферата должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, год написания работы); содержание; введение, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы; основную часть, содержащую суть проблемы и пути ее решения; заключение, где формулируются выводы и предложения; библиографический список.

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем реферата. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

4. Объем реферата – от 5 до 10 страниц печатного текста. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – полуторный;



поля: верхнее и нижнее – 2, правое – 3, левое – 1 или 1,5; сноски подстрочные. Страницы должны быть пронумерованы.

5. Реферат оценивается преподавателем по пятибалльной шкале. При получении отрицательной оценки работа отдается студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

#### ***Критерии оценки:***

- полнота раскрытия темы;
  - соблюдение требований к структуре;
  - соблюдение требований к изложению материала;
  - соблюдение требований к оформлению и объёму реферата.
- «зачтено» - от 75 до 100% правильно выполненного задания;
- «не зачтено» - менее 75% правильно выполненного задания.

## **II. Перечень тем, требования к подготовке докладов, сообщений и критерии оценки**

### **Перечень тем**

1. Организационный дизайн и процессные модели
2. Технологии проектирования операционной модели управления организационным развитием
3. Социально- психологические воздействия
4. Развивающее обучение
5. Изменения в реальном времени
6. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям.
7. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.
8. Методы развития организационной культуры.
9. Модель НОМЕ.
10. Внутрикorporативные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития.
11. Развитие межфункционального взаимодействия.
12. Методология включения человека в бизнес-процессы
13. Логика моделирования организации деятельности персонала
14. Методология «downsizing» (уплотнение организации)
15. Виды, способы, цели, критерии оптимизации численности персонала
16. Оценка последствий и условия снижения рисков оптимизации
17. Специальные и универсальные способы повышения производительности труда.
18. Логика системного проектирования рабочих мест
19. Компоненты синергетической концепции самоорганизации.
20. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая».
21. Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации.
22. Обучающаяся организация.
23. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса.
24. Стили научения и цикл Колба.
25. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации.
26. Методы управления знаниями в командах.
27. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).
28. Лидерское видение.
29. Причины провала изменений. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями.

30. Стадии организационных изменений: модели Дж.Коттера и В. Сатир. Модель «Калейдоскоп изменений».
31. Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда.
32. Карта силового поля. Агенты изменений.
33. Формулирование и распространение видения.
34. Презентация программы проекта изменений.
35. Роль и значимость мотивации сотрудников при внедрении изменений
36. Способы повышения мотивации сотрудников
37. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям.
38. Работа с типичными аргументами противников изменений.
39. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений.
40. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений.
41. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (МВТИ).
42. Концепция рефрейминга организаций: истоки и содержание
43. Структурный фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
44. Фрейм человеческих ресурсов: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
45. Политический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
46. Символический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
47. Совершенствование практики лидерства в концепции рефрейминга

#### **Требования к подготовке докладов, сообщений и критерии оценки**

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

#### *Задачи:*

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

#### **Критерии и показатели оценки выступлений и докладов**

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>	<b>Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)</b>
<b>Структура</b>	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
<b>Логика и аргументация изложения материала</b>	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0
	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
<b>Новизна</b>	Оригинально и творчески	1/0

<b>Стиль</b>	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
<b>Оформление (доклады)</b>	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
<b>Грамотность</b>	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
<b>Источники</b>	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

### III. Примерные тестовые задания и критерии оценки итогового теста по дисциплине

#### *Промежуточные тесты*

#### **1. Изменения**

- А. обязательно происходит во всех организациях без исключения
- Б. стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- В. должны происходить только в кризисных организациях
- Г. не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

#### **2. Типология видов организационных изменений**

- А. не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- Б. имеет практическое и теоретическое значение
- В. представляет интерес для студентов
- Г. представляет интерес для ученых

#### **3. Цель изменений**

- А. сократить персонал
- Б. устранить недостатки во внутренней среде организации
- В. изменить выпускаемые продукты и структуру
- Г. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны, адаптировать организацию к изменениям внешней среды

#### **4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

- А. низкий профессионализм персонала
- Б. внешние и внутренние
- В. внешние, внутренние, психологические
- Г. логические, социологические, психологические

#### **5. Основные уровни организационных изменений**

- А. индивидуальный, групповой, системный
- Б. внешний и внутренний
- В. логический, социологический, психологический
- Г. закрытый и открытый

#### **6. Правила (принципы) проведения изменений**

- А. обоснованы специалистами по управлению изменениями
- Б. в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- В. организация формулирует самостоятельно

Г. невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

**7. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена**

- А. Коттером
- Б. Грейнером
- В. Мильнером
- Г. Левином

**8. Модель Кемерон и Грина**

- А. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
- Б. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
- В. описывает навыки руководителя для управления изменениями на рыночных этапах процесса изменений
- Г. расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

**9. Знание моделей процесса организационных изменений**

- А. представляет интерес для ученых
- Б. не имеет смысла при планировании изменений
- В. представляет интерес для студентов
- Г. имеет практическое и теоретическое значение

**10. Модели процесса организационных изменений**

- А. противоречат друг другу
- Б. должны одновременно использоваться при проведении изменений
- В. могут иметь разное количество этапов

Ключ:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	г	в	а	а	г	в	г	в

**Критерии оценки тестов**

Оценка	Характеристики ответа студента
Зачтено	70% и более правильных ответов
Не зачтено	Менее 70% правильных ответов

**IV. Примерные задания и критерии их оценки**

**Задание 1.**

Ознакомившись с ситуацией, описанной в кейсе "Внедрение систем управления качеством", ответьте на следующие вопросы.

- Мешают или помогают стандарты качества внедрению в практику работы организации философии постоянного совершенствования?
- Почему ряд ученых и менеджеров перенесли акцент с качества продукции на качество организации или качество менеджмента? Не происходит ли здесь подмена понятий?
- На что еще можно было бы потратить финансовые средства предприятия, кроме внедрения менеджмента качества? Приведете альтернативы?
- Насколько менеджмент качества реально меняет обстановку в организации? Является ли он избавлением или источником проблем? Какие факторы влияют на эффективность менеджмента качества в организации?
- В какой степени разработка системы менеджмента качества является внутренней потребностью предприятия или навязанной ему извне (в том числе, международными организациями) инициативой?

**Внедрение систем управления качеством**

Внедрение систем управления качеством на предприятиях сегодня становится необходимым условием существования в конкурентной среде. Современные системы менеджмента качества рассматриваются как системы качества менеджмента и включают в себя все основные управленческие функции. Нельзя говорить об управлении качеством без знания потребителя, не изучая лучший опыт (бенчмаркинг), не обучая, не мотивируя и не развивая персонал, без личной заинтересованности руководителя, не выстраивая положительную репутацию компании и др. Большое внимание в рамках управления качеством уделяется совершенствованию системы учета в производстве, нормативной базы и методов определения и анализа затрат на качество. Прогрессивные показатели затрат на функции управления качеством должны определяться с учетом достижений научно-технического прогресса, а система учета таких затрат должна быть органически увязана с системой учета затрат в целом по предприятию.

Сегодня в мире используются различные системы и механизмы управления качеством. Для успешной деятельности они должны обеспечивать возможность реализации ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями. Эти принципы составляют стандарты серии ИСО 9000.

Первостепенной задачей нового поколения стандартов серии ИСО 9000 является обеспечение способности поставщика продемонстрировать, что его система качества организована таким образом, чтобы не допустить, а при необходимости предупредить появление несоответствия на всех этапах – от проекта до обслуживания.

Требования современного рынка подталкивают поставщика продукции (товаров и услуг) к внедрению систем качества. Внедряя на предприятиях систему качества в соответствии с ИСО 9000:2008, предприниматель получает и выгоду:

- за счет перераспределения затрат сокращается та их доля, которая шла на обнаружение и исправление дефектов, общая сумма затрат снижается и появляется дополнительная прибыль;
- повышается исполнительская дисциплина на предприятии, улучшается мотивация сотрудников, снижаются потери, вызванные дефектами и несоответствиями;
- предприятие становится более прозрачным для руководства, в связи с этим повышается качество управленческих решений.

Однако ИСО 9000 не является панацеей от некачественного производства. Непонимание того, что может и чего не может дать система качества, разрабатываемая на основе требований и рекомендаций стандартов ИСО серии 9000, может привести и к совершенно противоположным результатам. Международные стандарты устанавливают процедуры, требования к составу входной и выходной информации, необходимость анализа и т.п., в то время как рациональность и обоснованность решений, связанных с улучшением процессов и качества продукции, стандартами не может быть установлена. Систему качества следует воспринимать лишь как средство, создающее условия для решения комплекса проблем в области качества. Это является реальным фактом, который надо учитывать. Полагаясь же только на формализованные элементы (хотя они и очень важны), руководители и специалисты предприятия будут ждать от системы качества то, чего она обеспечить не может. Суть работы по качеству может остаться в стороне, останутся в стороне и специалисты, принимающие технические, экономические и управленческие решения, поскольку механизм системы предусматривает регламентацию в документах деятельности по качеству. Наряду с позитивным эффектом (упорядочение работ) это может также способствовать формальному подходу к внедрению системы. Непонимание многими разработчиками систем качества сути философии TQM, их неготовность к практическому применению ее принципов при определенных условиях толкает разработчиков системы качества на формальный путь внедрения стандартов ИСО, особенно в тех случаях, когда из-за навязывания предприятию сертификации системы качества, добровольное внедрение этих стандартов становится фактически обязательным.

В некоторых случаях полезным для организации может быть разграничение процесса TQM по уровню развития на четыре стадии.

- TQM I – простейшее начало, охватывающее контроль и обеспечение качества. Оно учитывает все аспекты качества, которые должны управляться по всей организации. Качество определяется как соответствие спецификациям.

- TQM II применяет к управлению и качеству комплексную концепцию по мере того как повышается внимание к людям и их мнению. Этим признается, что вовлечение людей в управление качеством является всеобъемлющим.

- TQM III также применяет комплексный подход к управлению, но с распространением парадигмы на клиентов. Теперь понятие "всеобщее управление качеством" не просто относится к обеспечению качества, но расширяется до понятия предоставления клиенту того, что он хочет.

- TQM IV является образом жизни, когда каждый искренне делает все возможное для клиента, будь то внутренний или внешний клиент. Качество означает предоставление клиентам самой лучшей ценности, даже той, о которой клиент еще не подозревает. Все возможности организации должны быть направлены на достижение удовлетворенности клиентов путем определения и выполнения их скрытых или озвученных желаний. Это имеет фундаментальное значение для образа компании и управления ею.

Понимание четырех стадий развития TQM помогает определить, когда компания находится на пути внедрения, добиться того, что повышение качества не закончится, а перейдет к следующим этапам, обеспечить правильное внедрение.

### **Задание 2.**

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.

### **Задание 3.**

Кейс-задачи. Изучите ситуацию, сделайте вывод и предложения.

#### **1. Почему менеджеры проектов приняли изменения**

В ОАО «ИПП «ВНИПИТрансгаз» запускали систему управления проектами, что вызвало сопротивление со стороны менеджеров проектов. Им предстояло собирать информацию о ходе проекта, а это трудоемкий процесс. При этом деятельность менеджеров становилась прозрачной. Имея подробные отчеты, генеральный директор мог увидеть все просчеты и нарушения менеджеров, которые привели к провалу. Чтобы заинтересовать менеджеров проектов, члены правления приняли важнейшее решение: отдали в распоряжение команды проекта бюджет работ. Это стимулировало менеджеров. В их интересах стало подавать достоверные отчеты, поскольку они начали считать свои деньги.

По материалам совместной пресс-конференции ОАО «ИПП «ВНИПИТрансгаз» и ООО «Технологии управления Спайдер Украина»

## 2. Рассказывает практик Николай Непорада.

Директор по персоналу группы компаний Verysell, Москва  
Группа компаний Verysell работает в области информационных технологий. Основана в 1990 году как совместное предприятие с международной дистрибьюторской компанией Merisel, Inc. К 1993 году были подписаны дистрибьюторские соглашения с корпорациями Intel, Microsoft и Hewlett-Packard. Согласно рейтингу журнала Forbes за октябрь 2006 года, Verysell вошла в десятку крупнейших частных IT-компаний и в тройку ведущих системных интеграторов России. Численность персонала — более 700 человек. Оборот компании за 2006 год — 470 млн долл. США.

Внедрение инноваций требует работы со старожилками компании. При переходе на новые технологии проблема заключается не столько в увеличении (или, наоборот, в отсутствии роста) заработной платы, сколько в повышении производственной нагрузки. Основной состав, то есть «старички», обычно уверены, что успех бизнеса можно обеспечить и прежними методами, без усложнения технологий. Сопrotивление изменениям со стороны основного состава может длиться очень долго, если не пытаться объяснить, зачем нужны новые технологии.

В моей практике был интересный случай, когда рядовой сотрудник, функции которого должны были измениться, задал стандартный вопрос: «Зачем мне это надо?». Дело касалось риелторского бизнеса. А суть сводилась к тому, что изменение системы ограничивало права специалиста в работе с разрешительными органами (эту функцию брала на себя компания). Сотрудник, о котором идет речь, был очень успешен в решении вопросов оформления сделки, и его не интересовали ближайшие перспективы организации в целом. Он сообщил мне, что он «рядовой гражданин» и что его занимают личные перспективы. Мне оставалось только согласиться с ним и спросить: «Хорошо, а в Вашей профессиональной жизни есть что-нибудь, чего Вы не успели в глобальном смысле или не успеваете ежедневно?». Выяснилось, что в работе рядового риелтора масса стандартных действий, что эту рутину некому поручить и что сотрудник получает второе образование по специальности «юриспруденция», чтобы иметь возможность на равных говорить с юридическим отделом. Через три месяца «рядовой гражданин» стал руководителем группы. А мог уйти к конкурентам.

Когда исчерпаны аргументы, сопротивление может стать только делом принципа: «Я просто не хочу так работать». В этом случае сотрудник, скорее всего, сам примет решение покинуть компанию.

Общайтесь со средним управленческим звеном. На предприятии главный источник официальной информации для сотрудника — его непосредственный начальник. Однако линейные менеджеры зачастую не считают нужным или не умеют донести до подчиненных решения высшего руководства, что приводит к значительным информационным потерям. Этого можно избежать в том случае, если линейные руководители поддерживают перемены не на словах, а на деле, являясь участниками проектов, входящих в план организационных изменений.

Например, поручите службе персонала создать совместно с менеджерами среднего звена схему разделения ответственности, отражающую реальное распределение функций в компании. Это позволит каждому руководителю иметь четкое представление о том, чем занимаются другие подразделения, оценить объемы выполняемой ими работы.

## Как была внедрена новая система оценки

При введении новой системы ежеквартальной оценки работы персонала мы опросили начальников смен. Оказалось, что нововведение не вызывает восторга, большинство руководителей не желают оценивать подчиненных, рассматривая эту задачу как помеху в работе и дополнительную нагрузку. Для ряда начальников смен серьезной проблемой стала необходимость давать работникам негативные оценки: проще смириться

с плохой работой подчиненного, чем объявить, например, что он лишен премии, понижен в должности и т. д.

Преодолеть сопротивление персонала введению новой системы оценки нам помогли следующие меры:

Служба персонала организовала рабочую группу из руководителей, которые приняли участие в разработке методов оценки рабочих показателей. Таким образом повысилась личная заинтересованность руководителей в успешном функционировании системы.

Служба персонала рассказала, как проводить оценку. Такое обучение повышает заинтересованность в системе оценки, раскрывает перед руководителями ее цели и задачи. Кроме того, для введения ежеквартальной оценки труда службой персонала были разработаны бланки оценки и инструкция для руководителей подразделений (отделов, смен) по их заполнению.

Мы провели собрания с линейными руководителями, которых коснутся преобразования, ответили на вопросы. Например, наш Генеральный Директор аргументировал полезность нововведений тем, что без регулярной оценки результатов работы службы охраны невозможно уменьшить текучесть кадров в ней. Для удержания хороших работников необходима справедливая система стимулирования труда, которую можно создать на основе объективных результатов оценки.

Мы увязали новую систему оценки с уже существующими процедурами подведения итогов, системами оплаты труда и материального стимулирования лучших работников. После проведенных обсуждений официально (под подпись) ознакомили всех руководителей с соответствующими документами (приказом и приложениями). Теперь их задача — довести смысл нововведений до подчиненных.

3. Говорит Генеральный Директор Александр Ермошкин. Председатель совета директоров холдинга «Оптима-Инвест», Москва

Наш бизнес разрастался, количество проектов увеличивалось. Возникла необходимость отраслевого обособления, компания преобразовалась в холдинг. Функция контроля была передана управляющей компании, и это сыграло позитивную роль на первом этапе, но в дальнейшем стало сдерживать развитие предприятия. Позже мы попробовали ограничить власть управляющей компании, теперь это скорее экспертное сообщество, то есть мы изменили сам принцип отношений управляющей компании и отдельных бизнес-направлений: вместо давления — взаимодействие. Эта идея была оценена положительно, и сегодня мы совершенствуем принятую модель отношений. Начинать работу с персоналом стоит с проведения встречи с близкими по духу топ-менеджерами или даже сторонними людьми (консультантами). У меня, например, сложилась группа людей, к которым я могу обратиться за советом. Они помогают уточнить идею, предвосхитить возможные осложнения методом мозгового штурма. После этого готовится программа, описывающая, как все будет проходить, обязательно запускается механизм внутреннего PR. Например, мы проводим семинар, где делимся планами с широким кругом менеджеров.

Выясните, как сотрудники воспринимают преобразования. Сложность управления изменениями в том, что требуется не только грамотно наладить передачу информации внутри организации, но и добиться, чтобы идеи руководства принимались руководителями подразделений и рядовыми сотрудниками. Поэтому для эффективного внедрения нововведений нужно целенаправленно формировать каналы «обратной связи». Поручите службе персонала анкетировать работников, проводить опросы линейных руководителей, тренинги, то есть использовать любые возможности для сбора информации.

Заручитесь поддержкой службы персонала. Важно, чтобы директор по персоналу обладал достаточно полной информацией, понимал, что и до кого донести, какие нежелательные сведения могут просочиться, какие проблемы могут из-за этого



возникнуть и как их предотвратить. Поручите службе персонала разработать локальный нормативный акт (инструкцию, приказ, положение), в котором будут изложены суть и методика проводимых изменений.

Определить, приживается ли нововведение, очень просто. Если сотрудник без напоминания пользуется новой программой, значит, инновация освоена успешно. Например, когда мы внедряли программу Microsoft Project, чтобы понять, как воспринято это нововведение, достаточно было обратить внимание, в какой программе подготовлены отчеты топ-менеджеров: делают ли они отчеты как раньше или пользуются новой программой.

4. Семь правил работы с персоналом в период радикальных изменений Сергей Новосельцев. Генеральный Директор ОАО «Завод радиоаппаратуры», Екатеринбург; доктор делового администрирования.

ОАО «Завод радиоаппаратуры» существует с 1959 года как предприятие ВПК, специализирующееся на производстве аппаратуры дальней радиосвязи для всех родов войск. Численность персонала — примерно 1600 человек. Большая часть продукции холдинга — гражданского назначения.

Чтобы вывести предприятие из кризисного состояния, мы провели целый ряд серьезных реформ. Ликвидировали часть подразделений и технических процессов, производство построили по продуктовому принципу, предусмотрен переход к холдинговой структуре, стали широко применять аутсорсинг. Эти реформы вызывали серьезное противодействие персонала, в том числе моего ближайшего окружения. Чтобы преодолеть сопротивление и довести реформы до конца, я делал все, что только мог придумать (иногда удачно, иногда — нет). Обобщая личный опыт, я сформулировал следующие рекомендации:

Ожидайте сопротивления персонала. Это естественная реакция, поэтому не злитесь, а заранее готовьтесь к разъяснительной работе.

Определите очаги максимального напряжения, ответьте на вопрос: «Кто будет оказывать наибольшее сопротивление?». Отметьте людей (группы), с чьим сопротивлением надо бороться в первую очередь.

Найдите союзников. Выявите людей (группы), которые поддержат изменения. Любой ценой сделайте союзником самого авторитетного противника. Если он публично не поддержит изменения, не оставляйте его в организации.

Обсуждайте инновации сначала с ключевыми сотрудниками, как бы советуясь с ними. Доводить планы, связанные с радикальными изменениями, сразу до широкой аудитории нельзя.

Не требуйте от людей быстрого согласия на инновационные предложения, дайте им время подумать. Но долго не ждите.

Когда приняли окончательное решение, идите до конца, иначе дискредитируете себя и идею.

Берите на себя самую неприятную работу. Тяжело лично предлагать заместителю или главному специалисту уволиться, непросто выступать на митинге в подразделении, которое сокращаешь. Но я уверен: Генеральный Директор должен делать это сам, не перепоручая сложную работу заместителям.

Вопросы к кейсам:

1. Каковы основные причины сопротивления менеджеров и другого персонала переменам, отмечаемые практиками в представленных материалах? Приведите примеры.

2. Составьте перечень ключевых принципов поведения менеджера при реализации организационных изменений на основе информации, представленной в кейсах.

3. Какие формализованные действия следует осуществить с целью снижения сопротивления изменениям со стороны менеджеров и исполнителей? Приведите примеры.

### *Критерии оценки заданий*

Оценка	Характеристики ответа студента	
Зачтено	21-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Не зачтено	20 и менее баллов	

Оценка «зачтено» за решение ситуационных задач ставится в случае получения оценки «зачтено» по трем задачам (оценивается в течение семестра).

#### V. Критерии оценки разработанных тестовых заданий

Оценка	Характеристики выполненного задания
Зачтено	Составлено 10 грамотных вопросов по каждой теме
Не зачтено	Более 5 из 10 вопросов по каждой теме составлены не корректно

#### VI. Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету

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.

### **Порядок формирования оценки по дисциплине**

***Оценка «зачтено» выставляется при выполнении на оценку «зачтено» всех видов самостоятельной работы, определённых данной программой.***

### **7. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

*Нормативно-правовые акты:*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Гражданского кодекса Российской Федерации
2. Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ, 2002 г.

### ***Рекомендуемая литература:***

*Основная литература:*

1. Дрецинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрецинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497019>
2. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492940>

*Дополнительная литература:*

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489214>
2. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496577>

*Периодические издания:*

1. Экономический журнал
2. Управление персоналом
3. Организационная психология
4. Управленческий консалтинг

## **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. <http://www.vopreco.ru/> - Журнал «Вопросы экономики»
2. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
3. <http://www.akdi.ru/> - Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»
4. <http://www.consultant.ru/> - Консультант-Плюс
5. <http://www.informika.ru/> - Образовательный портал «Информика»
6. <http://economicus.ru/> - Проект института «Экономическая школа»

### **8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

#### ***Методические указания по подготовке презентаций***

##### *Создание презентации*

Презентация представляет собой документ, созданный в каком-либо конструкторе для создания мультимедийных презентаций (в нашем случае это PowerPoint), и состоящий из определенной последовательности страниц, содержащих текстовую, графическую, видео и аудио информацию.

Страницы презентаций PowerPoint называются слайдами. Каждая презентация состоит из множества слайдов, находящихся в одном файле.

Презентация – помощник в проведении доклада, защиты, выступления, презентации проекта.

Презентация – кратное содержание вашего выступления в схемах, рисунках, картинках, коротких названиях, ключевых словах.

Вначале подготовьте устную защиту вашего проекта, согласно требованиям, включая основные этапы (цели, задачи, этапы, результаты и др.). Потом подберите иллюстрации к своему тексту, сформируйте презентацию

##### *Процесс создания презентации состоит из трех этапов:*

1. Планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.

2. Разработка презентации – методологические особенности подготовки слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.

3. Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

##### *Требования к формированию компьютерной презентации*

1. Компьютерная презентация должна содержать начальный и конечный слайды;
2. Структура компьютерной презентации должна включать оглавление, основную и резюмирующую части;
3. Каждый слайд должен быть логически связан с предыдущим и последующим;
4. Слайды должны содержать минимум текста (на каждом не более 10 строк);
5. Необходимо использовать графический материал (включая картинки), сопровождающий текст (это позволит разнообразить представляемый материал и обогатить доклад выступающего студента);

6. Компьютерная презентация может сопровождаться анимацией, что позволит повысить эффект от представления доклада (но акцент только на анимацию недопустим, т.к. злоупотребление им на слайдах может привести к потере зрительного и смыслового контакта со слушателями);

7. Время выступления должно быть соотнесено с количеством слайдов из расчета, что компьютерная презентация, включающая 10—15 слайдов, требует для выступления около 7—10 минут.

Подготовленные для представления доклада должны отвечать следующим требованиям:

1. Цель доклада должна быть сформулирована в начале выступления;
2. Выступающий должен хорошо знать материал по теме своего выступления, быстро и свободно ориентироваться в нем;
3. Недопустимо читать текст со слайдов или повторять наизусть то, что показано на слайде;
4. Речь докладчика должна быть четкой, умеренного темпа;
5. Докладчик должен иметь зрительный контакт с аудиторией;
6. После выступления докладчик должен оперативно и по существу отвечать на все вопросы аудитории (если вопрос задан не по теме, то преподаватель должен снять его).

#### *Требования к оформлению презентаций*

1. Продумайте план презентации заранее. Не забывайте об обязательных разделах:
  - Титульная страница (первый слайд);
  - Введение;
  - Основная часть презентации (обычно содержит несколько подразделов);
  - Заключение.

#### 2. Оформление презентации

Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Если выбрали для заголовков синий цвет и шрифт «Cambria», на всех слайдах заголовки должны быть синими и Камбрия. Выбрали для основного текста шрифт «Calibri», то всех слайдах придётся использовать его.

#### 3. Цвет фона презентации

На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста. Обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования). Следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном, учитывайте, что на проекторе контрастность будет меньше, чем у вас на мониторе.

Лучший фон – белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста – черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду что, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

#### 4. Содержание и расположение текстовой информации, шрифт

Используйте короткие слова и предложения.

Размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);

Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;

Тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем. Всегда указывайте заголовок слайда (каждого слайда презентации). Отвлёкшийся слушатель в любой момент должен понимать, о чём сейчас речь в вашем докладе!

Курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Если на слайде имеется картинка, надпись должна располагаться под ней. Избегайте сплошной текст. Лучше использовать маркированный и нумерованный списки.

Помните, что экран, на котором вы будете показывать презентацию, скорее всего, будет достаточно далеко от зрителей. Презентация будет выглядеть меньше, чем на вашем экране во время создания.

Отойдите от экрана компьютера на 2–3 метра и попытайтесь прочесть текст в презентации. Если слайды читаются с трудом, увеличивайте шрифт. Если текст не вмещается на один слайд, разбейте его на 2, 3 и более слайдов (главное, чтобы презентация была удобной для просмотра).

#### 5. Объем информации

Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Не полностью заполненный слайд лучше, чем переполненный.

Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.

Делайте слайд проще. У аудитории всего около минуты на его восприятие.

### Общие рекомендации

ОФОРМЛЕНИЕ СЛАЙДОВ	
Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).
Фон	Для фона выбирайте более холодные тона (синий, зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).
Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ	
Содержание информации	Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.
Шрифты	Для заголовка – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Прописные буквы читаются хуже строчных.
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.
Объем информации	Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
Виды слайдов	Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

## **9. Перечень информационных технологий**

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.

## **10. Материально-техническая база**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

**Сертификат:** 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

**Владелец:** Артеменков Михаил Николаевич

**Действителен:** с 21.09.2022 до 15.12.2023