Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 06.11.2026 16:09:23
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

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.02 Организационное развитие и управление изменениями

Направление подготовки 38.04.01 Экономика
Направленность (профиль): Экономика и управление развитием организации
Форма обучения очная
Курс – 1
Семестр – 2
Всего зачетных единиц –4, часов – 144
Форма отчетности: зачет 2 семестр

Программу разработал
кандидат экономических наук,
Ершова Е.Ю.

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

Зав. кафедрой _____Е.А. Беляева

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Организационное развитие и управление изменениями» (Б1.В.02) входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)», в часть формируемую участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (направленность (профиль): Экономика и управление развитием организации). Изучается студентами 1 курса в 1 семестре.

Данная дисциплина логически и содержательно-методически связана со следующими дисциплинами: «Экономика организации (продвинутый уровень) «Теория управления рисками», «Экономика развития», «Современный общий и стратегический менеджмент».

Дисциплина «Организационное развитие и управление изменениями» формирует представление студентов о процессе организационного развития и выработке навыков принятия решений, а так же о процессе управления организационными изменениями, полученные студентами знания способствуют углублению компетенций при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	**Знать**: методы критического анализа и оценки проблемных ситуаций на основе системного подхода; основные принципы критического анализа; способы поиска вариантов решения поставленной проблемной ситуации. **Уметь:** анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними; осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации; определять стратегию достижения поставленной цели как последовательности шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности. **Владеть:** навыками критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода и определения стратегии действий для достижения поставленной цели.
ПК-1 Способен определять приоритетные направления, подверженные рискам в организации, разрабатывать и оценивать ключевые индикаторы рисков, разрабатывать	**Знать:** понятие риска и неопределенности, виды рисков, основы управления риском, правила анализа и оценки риска, методы оценки рисков и особенности их применения для разного вида рисков, основные способы снижения экономических рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики

программы по управлению рисками при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики	**Уметь**: идентифицировать риск, осуществлять экспертную, статистическую и проектную оценку факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, использовать закономерности и методы экономической науки при оценке риска, применять основные способы оценки и защиты от рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики **Владеть**: методами экспертной, статистической и проектной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, закономерностями и методами экономической науки при оценке риска, основными способами оценки и защиты от рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики
ПК-4 Способен принимать управленческие решения в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства, управлять коллективом при их реализации на основе современных теорий менеджмента	**Знать**: общие характеристики процессов организационного развития и организационных изменений; основные понятия, методы и инструменты принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; современных теорий менеджмента для управления коллективом. **Уметь:** осуществлять диагностику организации, группы, личности с целью последующих организационных изменений; разрабатывать управленческие решения в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; использовать современные методы управления коллективом при реализации управленческих решений на основе современных теорий менеджмента. **Владеть:** навыками разработки и реализации управленческих решений в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; навыками управления коллективом при реализации управленческих решений; навыками управления изменениями в организации

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 PAEI: 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 изменен ям. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна. Методы развития организационной культуры. Модель HOME. Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития. Развитие межфункционального взаимодействия.

Тема 4. Феномен самоорганизации и организационное научение.

Компоненты синергетической концепции самоорганизации. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая». Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации. Обучающаяся организация. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса. Стили научения и цикл Колба. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации. Методы управления знаниями в командах. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).

Тема 5. Проектирование и запуск изменений в организации

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

Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

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

Тема 7. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

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

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1.	Тема 1. Организационное изменение как основа организационного развития	24	2	4	18
2.	Тема 2. Стадии организационных изменений	24	2	4	18
3.	Тема 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций	24	2	4	18
4.	Тема 4. Проектирование и запуск изменений в организации	24	2	4	18
5.	Тема 5. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	22	2	2	18
6.	Тема 6. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений	26	4	2	20
	Итого	144	14	20	110

5. Виды образовательной деятельности
Занятия лекционного типа

Лекция 1. Организация и организационное развитие

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

Лекция 2. Стадии и движущие силы развития организации

1. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
2. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.
3. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин.
4. Системные противоречия как движущая сила развития организации.
5. Организационные патологии.

6. 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.

Лекция 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций

1. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменен ям.
2. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.
3. Методы развития организационной культуры.
4. Модель HOME.
5. Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития.
6. Развитие межфункционального взаимодействия.

Лекция 4. Феномен самоорганизации и организационное научение

1. Компоненты синергетической концепции самоорганизации.
2. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая».
3. Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации.
4. Обучающаяся организация.
5. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса.
6. Стили научения и цикл Колба.
7. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации.
8. Методы управления знаниями в командах.
9. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).

Лекция 5. Проектирование и запуск изменений в организации

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.

Лекция 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

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

Лекция 7. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

1. Фрейминг как способ восприятия мира и взаимодействия с миром.

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

Занятия семинарского типа

Тема 1. Организация и организационное развитие

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

Вопросы для контроля:

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

Тема 2. Стадии и движущие силы развития организации

1. Жизненный цикл организаций. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
2. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.
3. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин.
4. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений
5. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений
6. Концепция Курта Левина: модель «разморозка – изменения - заморозка»
7. Модель Коттера: цикл изменений в организации основные и его содержание
8. Технология разработки концептуальной модели управления ОР.
9. Универсальные, «родственные» и специфические методы ОР.
10. Системные противоречия как движущая сила развития организации.
11. Организационные патологии.
12. Фасилитация выявления, анализа и решения организационных проблем в больших группах: расширенные заседания совета директоров, стратегические сессии, деловые игры, совещания без руководителя, технология «Открытое пространство» и др.

Вопросы для контроля:

1. Какие модели жизненного цикла организации вы знаете, в чем их особенности?
2. В чем заключается технология разработки концептуальной модели управления ОР?

3. Какие универсальные, «родственные» и специфические методы ОР вы знаете?
4. Что предполагает Модель Надлера-Ташмена, концепция Курта Левина, Модель Коттера?
5. Как системные противоречия влияют на ОР?
6. Что такое организационные патологии, какова их роль?
7. Что такое фасилитация, как ее выявить?

Тема 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций

1. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменен ям.
2. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.
3. Методы развития организационной культуры.
4. Модель HOME.
5. Внутрикорпоративные 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 изменен вы знаете?
2. Что предполагает Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна, Модель HOME?
3. Какие методы развития организационной культуры вы знаете?
4. Что такое внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети?
5. Как организовать развитие межфункционального взаимодействия?
6. Какие методы включения человека в бизнес-процессы вы знаете?

Задание 1.

Кейс-задача

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

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

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие

действия по изменению сложившейся ситуации. Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

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

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

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

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

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

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

Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество. Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации 23 своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

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

Вопросы по кейсу:

1.Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

2.Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

3.Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

4.Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

Задание 2.

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

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

Вопросы:

1. Должен ли менеджер что-то делать для того, чтобы на работе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Как управлять конфликтной ситуацией, если все же она появилась?

Тема 4. Феномен самоорганизации и организационное научение. Синергетика.

1. Компоненты синергетической концепции самоорганизации.
2. Три вида самоорганизации: «силовая», «регулируемая», «открытая».
3. Новые законы и принципы, регулирующие развитие организации.
4. Обучающаяся организация.
5. «Двойная петля» организационного научения К. Арджириса.
6. Стили научения и цикл Колба.
7. Создание условий для обмена знаниями и передовым опытом в организации.
8. Методы управления знаниями в командах.
9. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно).

Вопросы для контроля:

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

Тема 5. Проектирование и запуск изменений в организации

Задание 1.

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

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 обстановке были вполне естественны и возможны, чтобы ни "организатор", ни "судьба" не могли бы изменить того, что по плану уже произошло.

Тема 6. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям

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

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 (MBTI)?

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 многого. 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 недосягаемых 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. Началь-

ная 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.

Задание 2.

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»

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 старожилами 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. Сопротивление 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.

Тема 7. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений

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

Вопросы для контроля:

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

Самостоятельная работа

Тема 1. Организационное изменение как основа организационного развития

Теоретическая подготовка к практическому занятию

Подготовка докладов, рефератов

Составление тестовых заданий

Тема 2. Стадии организационных изменений
Теоретическая подготовка к практическому занятию
Подготовка докладов
Составление тестовых заданий

Задание 1.

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.

Тема 3. Управление организационной культурой и система внутренних коммуникаций
Теоретическая подготовка к практическому занятию
Подготовка докладов, рефератов
Составление тестовых заданий

Тема 4. Проектирование и запуск изменений в организации
Теоретическая подготовка к практическому занятию
Подготовка докладов, рефератов
Решение задач
Составление тестовых заданий

Задание 1.

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 5. Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям
Теоретическая подготовка к практическому занятию
Подготовка докладов, рефератов
Составление тестовых заданий
Решение задач

Тема 6. Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений
Теоретическая подготовка к практическому занятию
Подготовка докладов, рефератов
Составление тестовых заданий
Задание 1.

Кейс-задача. Проанализируйте ситуацию, сделайте выводы.

Разработка рекомендаций по повышению трудовой мотивации и преодолению возможного сопротивления персонала на примере модели easier

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что среди работников со стажем избегателей больше, чем в группе начинающих специалистов (p=0,05). В организации ярко выражен установившийся демократический стиль управления, который, к сожалению, совмещается с невысоким уровнем менеджмента. Таким образом, можно отметить, что положительными чертами мотивации Банка являются: наличие эффективной материальной и нематериальной системы стимулирования труда банковских работников. Недостатками системы мотивации являются: отсутствие системы ротации кадров по итогам проведенной аттестации; недостаточно эффективная оценка труда работников; нечеткая система мотиваций карьерного роста сотрудников Банка.

В свете выше изложенного необходимо внедрить коучинг в систему мотивации персонала в дополнительный офис № 9070/098 для трех руководителей высшего звена. Данный практически ориентированный курс позволит понять технологию коучинга и её отличия от других форм развития сотрудников. На курсе будут отрабатываться проведение коучинга исключительно в бизнес - контексте. Знания, полученные на семинаре, будут передаваться менеджерам нижнего звена, и внедряться в их повседневную работу. Семинар будет проводиться в офисе компании в заранее запланированные два дня, стоимость на группу из трех человек составляет 27 000 рублей, т.е. 9 000 на человека.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Прохождение семинара :

9000· 3 человека =27 000 руб.

Доход компании от обучения руководства рассчитывается:

Э = (П·N·V·K - N·з) (27)

где Э - эффективность воздействия;

П - продолжительность действия программы обучения;- количество обучающих работников- стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, К = 0,75

з - затраты на обучение одного работника

Примем V= 60 000 руб. (средняя стоимостная оценка одного руководителя «дополнительного офиса № 9070/098». Эффективность воздействия от обучения сотрудников составит:

Э = (2·3·60 000·0,75 -27 000) = 243 000руб.

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат.

Рассчитаем стоимость обучения сотрудника, исходя из стоимости в 6200 рублей сессия: 50*6200=310000;

- на раздаточный материал: книги, листовки с информацией - 5000 руб.;

- размещение коуч-информации на сайте и доске информации - 3000 руб.

Следовательно, общая стоимость издержек на обучение специалиста и внедрение коучинга составит: 310 000+5 000+3 000= 318 000 руб.

Следующим действием рассчитаем экономический эффект от обучения:

Рассчитаем экономический эффект от обучения 10 сотрудников отдела продаж на тренинге по внедрению коучинга. Обучение проводится в течение 2 дней. Стоимость обучения для одного человека составляет 9 000 руб.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Курсы повышения квалификации:

9000 * 10 = 90 000 руб.

Доход компании от обучения менеджеров рассчитывается:

Э = (П·N·V·K - N·з) (28)

где Э - эффективность воздействия;

П - продолжительность действия программы обучения;- количество обучающих работников- стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, К = 0,75

з - затраты на обучение одного работника

Примем V= 60 000 руб. (средняя стоимостная оценка одного менеджера «Кубань Строй Снаб»). Эффективность воздействия от обучения одного сотрудника составит:

Э = (2·1·60000·0,75 - 1·9 000) = 81 000руб.

В результате внедрения данного мероприятия, произведем расчет экономической эффективности для одного сотрудника.

Затраты на обучение одного сотрудника составили: з = 9 000 руб

Общая (абсолютная) экономическая эффективность мероприятия:

Эа = Э / з = 81 000 / 9 000 = 9

То есть результаты, полученные благодаря предложенному мероприятию в 9 раз превышают приведенные затраты. Примем V= 128 000 руб., данная стоимостная оценка будет являться средней для менеджеров, прошедших обучение.

- доход компании от обучения менеджеров составит:

Э= (2·10·128 000·0,75 - 10·90 000)= 1 020 000 руб.;

- общая экономическая эффективность мероприятия составит:

Эа =1 020 000/ 90 000 = 11,33

Значит результаты, полученные благодаря мероприятию по обучению десяти менеджеров, в 11 раз также превышают приведенные затраты.

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат. А для того чтобы снизить преодолеть возможное сопротивление персонала наиболее рационально будет воспользоваться моделью управления изменениями в организации EASIAR, а именно:

E) Создание видения — понимание того, что изменения, полученные от внедрения проекта, обеспечат конкурентные преимущества в отрасли; -

A) Активация — создание команды проекта из сотрудников убежденных в необходимости внедрений, создание кооперации для разработки проекта; - S) Поддержка — поиск и убеждение инвесторов в необходимости вложения средств в проект;

I) Внедрение - написание НИОКТР по тематике проекта, создание опытных образцов;

E) Обеспечение — проведение мониторинга деятельности, составление отчетов о выполненных работах;

R) Одобрение, признание — реализация проекта.

Ни одну из составных частей этой модели нельзя игнорировать. Например, нет смысла концентрироваться на части IER, если при этом мало внимания уделяется остальным элементам. Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен.

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 PAEI: 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 изменен ям.
27. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.
28. Методы развития организационной культуры.
29. Модель HOME.
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 (MBTI).
62. Концепция рефрейминга организаций: истоки и содержание
63. Структурный фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
64. Фрейм человеческих ресурсов: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
65. Политический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм
66. Символический фрейм: сущность, практика проработки проектов через политический фрейм.Совершенствование практики лидерства в концепции рефрейминга

Перечень вопросов для самоподготовки

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.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

1) устный опрос;
2) выполнение практических заданий;
3) подготовка докладов, рефератов;

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:
- грамотность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:
- полнота и правильность ответа;
- логика изложения;
- степень осознанности и понимания изученного;

- связь теории с практикой.

«Отлично» ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно.
«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности.
«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	-излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
«Неудовлетворительно» ставится, если студент:	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно.

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Критерии оценки выполнения аналитических заданий:

• правильно решенное задание с полными, грамотно сформулированными комментариями к нему – 5 баллов;

• правильно решенное задание с неполными комментариями – 4 балла;

• неправильно решенное задание – 0 баллов.

Критерии оценки выполнения аналитических заданий:

4-5 баллов – оценка «зачтено»;

менее 4 баллов – оценка «не зачтено».

3. Критерии оценки доклада

Доклад должен соответствовать следующим критериям:

- раскрытие актуальности темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления доклада стандартам;
- презентабельность материалов.

Оценка соответствия критериям в баллах:

Доклад наиболее полно соответствует данному критерию – 3 балла;

Доклад в достаточной степени соответствует данному критерию – 2 балла;

Доклад частично соответствует данному критерию –1 балл;

Доклад не соответствует данному критерию – 0 баллов.

Максимальный балл оценки доклада: 18 баллов.

Критерии оценки доклада:

10–18 баллов – оценка «зачтено»;
менее 10 баллов – оценка «не зачтено».

4. Требования к подготовке презентации и критерии оценки

Требования к презентации

Презентация должна содержать не менее 10 слайдов, первый слайд – титульный лист (тема выступления, сведения об авторе, руководителе, колонтитулы и т. п.), второй слайд – оглавление, последний слайд – ссылки на использованные источники и иллюстративные материалы; все слайды читабельны, текст представлен ключевыми словами и фразами, содержание презентации не дублирует, а дополняет и иллюстрирует устное выступление; иллюстративные материалы соответствуют содержанию, выбранные эффекты не отвлекают, а акцентируют основные содержательные моменты выступления, подготовлены заметки к слайдам.

Критерии и показатели оценки презентации

Критерии	Показатели	Баллы			
		2 (слабо)	3 (удовл.)	4 (хорошо)	5 (отл.)
Структура	Соответствует теме				
	Содержатся и логически оформлены разделы: введение; основная часть и заключение				
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы				
	Аргументы логически структурированы, факты представлены точно				
	Наличие примеров				
Новизна и креативность	Оригинально и творчески представлен материал				
Стиль	Аккуратность выполнения				
	Концентрированный текст				
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов				
Оформление	Работа оформлена в соответствии с требованиями				
	Разумный объем				
Грамотность	Грамматически правильные предложения, нет орфографических ошибок				
Источники	Адекватное использование источников				

Количество балов	Оценка
От 56 до 65	зачтено
Менее 35	не зачтено

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучаемых по программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятель-

ной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет формируется по результатам освоения курса.

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ В 1 СЕМЕСТРЕ

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему 85% практических занятий;
2) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических занятий;
3) получившему оценку «зачтено» за выполнение докладов;
4) получившему оценки «удовлетворительно» - «отлично» при устных ответах.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему менее 85% практических занятий
2) И/ИЛИ получившему хотя бы одну оценку «не зачтено» за выполнение практических занятий;
3) получившему оценку «не зачтено» за выполнение докладов;
4) И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» при устных ответах.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. Гаврилов, Л. П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 4-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14897-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489784 .

7.2. Дополнительная литература

1. Кузнецова, Г. В. Международная торговля товарами и услугами: учебник и практикум для вузов / Г. В. Кузнецова, Г. В. Подбиралина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 720 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13547-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496581 (

2.Каращук, О. С. Торговое дело. Введение в профессию: учебное пособие для вузов / О. С. Каращук. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 141 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12401-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496304

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU
2. Сообщество менеджеров https://www.e-xecutive.ru/
3. Сообщество менеджеров по продажам http://www.prodaznik.ru/
4. Сообщество «Искусство подавать» https://www.superjob.ru/community/sale/
5. Журнал о электронной коммерции - https://e-pepper.ru/
6. Журнал «Управление магазином» http://www.trademanagement.ru/

8. Материально-техническое обеспечение

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. 518 (кабинет менеджмента и маркетинга)

Стандартная учебная мебель (24 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.
Наборы учебно-наглядных пособий
Нестационарный мультимедийный комплекс: мультимедийный проектор BenQ - 1 шт.; ноутбук Lenovo - 1 шт.; переносной настенный экран – 1шт.

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 Optoma PX 329 DLP
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

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.