Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.11.2026 18:19:03
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.О.02.02 Теория организации и организационное развитие

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) Управление проектами в сфере образовании

Форма обучения – заочная
Курс – 1
Семестр – 2
Всего зачетных единиц –2, часов – 74
ма 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 Б1.О.02.02 «Теория организации и организационное развитие» входит в блок дисциплин обязательной части по программе магистратуры: 44.04.01 Педагогическое образование, направленность (профиль): Управление проектами в сфере образования.

Изучается студентами 1 курса во 2 семестре. Опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Современные образовательные технологии», «Управление проектами в образовании», «Современные технологии управления».

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых 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.
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	**Знать:** закономерности, этапы и хронологические периоды исторического процесса, основные события и процессы мировой и отечественной истории; основополагающие понятия и термины исторической науки; особенности и основные характеристики межкультурного разнообразия общества, историческую обусловленность межкультурного разнообразия общества, социально-исторические, этические и философские контексты межкультурной коммуникации. **Уметь:** ориентироваться в мировом историческом процессе; анализировать процессы и явления, происходившие в обществе, выявлять причинно-следственные связи и значение исторических событий; оценивать роль личности в истории; анализировать культурные традиции разных эпох и этнических общностей, понимать специфику межкультурных контактов в исторических, этнических и философских контекстах. **Владеть:** навыками самостоятельной работы с рекомендуемыми источниками литературой; навыками анализа отдельных событий отечественной и всеобщей истории; навыками межкультурного взаимодействия, терминологией философской науки, умением

	ориентироваться в этических и социальных коннотациях феноменов культуры
ОПК-7. Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений	**Знать:** современные подходы к организации и планированию, технологии, формы и методы взаимодействия участников образовательных отношений **Уметь:** применять в профессиональной деятельности современные подходы к организации и планированию взаимодействия субъектов образовательного процесса, Теория организации и социальных институтов и образовательно-управленческих систем. **Владеть:** современными методами и способами планирования и организации взаимодействия участников образовательных отношений в решении проблем развития образования; технологиями сопровождения образовательного и управленческого работы процессов в качестве субъекта управления
ПК-1 Способен определять приоритетные направления, подверженные рискам в организации, разрабатывать и оценивать ключевые индикаторы рисков, разрабатывать программы по управлению рисками при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики	**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 **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

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Научные школы и различные подходы к теории организации.

Основные трактовки понятия организации. Предмет и метод теории организации. Предмет и метод теории организации. Организации как открытые и закрытые системы. Различные подходы к формированию тепологии организации. Типология организаций Т.Парсонса, Ч. Барнарда, Г.Мигцберга, А. И. Пригожина и др. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Классическая теория организации. Административная

теория организации. Бюрократическая теория организации. Организационная моель бюрократии Селзника. Организационная модель бюрократии Гоулднера. Неоклассическая школа. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Теория организации на основе трансакционных издержек. Типология и классификация социальных систем. Особенности организаций различного типа и класса. Границы организации. Стадии развития и жизненный цикл организации.Организация в интерпретации отечественных школ управления: «Тектология» А.А. Богданова, отечественные школы НОТ, «Индустриальная утопия» О.Ерманского, «Социальная инженерия» А.К. Гастаева, конструктивизм Н.А. Витке. Границы применимости классического опыта для отечественных организаций. Современные подходы к теории организации. Школа принятия решений в теории организации: теория кооперативной системы, теория организационного равновесия. Системный, интеграционный и ситуационный походы к организации. Подход организационного развития и структурный подход к организации. Перспективные формы организаций.

Тема 2. Основные модели организационных структур и организационная диагностика.

Принципы и правила построения организационных структур. Основные модели организационных структур управления: функциональная, дивизиональная, проектная, матричная. Примеры построения структур глобальных компаний. Выбор оптимальной структуры управления. Координационные механизмы управления. Принципы делегирования полномочий. Матрицы организационных проекций. Новейшие формы организационных структур.

Тема 3. Организация и организационное развитие

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 4. 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 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).

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1.	Теория организации и ее место в системе научных знаний. Научные школы и различные подходы к теории организации.	11	2	-	9
2.	Основные модели организационных структур и организационная диагностика	11	2	-	9
3.	Организация и организационное развитие	11	2		9
4.	Стадии и движущие силы развития организации	13	2	2	9
5.	Проектирование и запуск изменений в организации	11	-	2	9
6.	Повышение мотивации сотрудников и преодоление их сопротивления изменениям	11	-	2	9
	Зачет	4			4
	Итого	72	8	6	58

5. Виды образовательной деятельности
Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Научные школы и различные подходы к теории организации»

1. Основные теоретические понятия. Предмет и метод теории организации.
2. Организации как открытые и закрытые системы.
3. Различные подходы к формированию типологии организации. Типология организаций. Основные теории организации. Жизненный цикл организации.
4. Организация в интерпретации отечественных школ управления.
5. Современные подходы к теории организации.
6. Школа принятия решений в теории организации: теория кооперативной системы, теория организационного равновесия.
7. Перспективные формы организаций.

Лекция 2. Основные модели организационных структур и организационная диагностика.

1. Принципы и правила построения организационных структур.
2. Основные модели организационных структур управления.
3. Координационные механизмы управления.
4. Принципы делегирования полномочий.
5. Матрицы организационных проекций. Новейшие формы организационных структур.

Лекция 3. Организационное изменение как основа организационного развития

1. Основные принципы и история организационного развития.
2. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть.

3. Тенденции развития современной организации.
4. Сущность и виды организационных патологий.
5. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.
6. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

Лекция 4. Стадии организационных изменений

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 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).

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Практическое занятие 1. Стадии организационных изменений

Вопросы для обсуждения

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?

Практическое занятие 2. Проектирование и запуск изменений в организации

Вопросы для обсуждения:

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.

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.

Практическое занятие 3. 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.

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

Практическое занятие 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Научные школы и различные подходы к теории организации.

Вопросы для подготовки.

1. Основные трактовки понятия организации.
2. Предмет и метод теории организации.
3. Предмет и метод теории организации.
4. Организации как открытые и закрытые системы.
5. Различные подходы к формированию тепологии организации.
6. Типология организаций Т.Парсонса, Ч. Барнарда, Г.Мигцберга, А. И. Пригожина и др.
7. Теория организации и ее место в системе научных знаний.
8. Классическая теория организации.
9. Административная теория организации.
10. Бюрократическая теория организации.
11. Организационная модель бюрократии Слезника.
12. Организационная модель бюрократии Гоулднера.
13. Неоклассическая школа.
14. Школа человеческих отношений.
15. Школа поведенческих наук.
16. Теория организации на основе трансакционных издержек.
17. Типология и классификация социальных систем.
18. Особенности организаций различного типа и класса.
19. Границы организации.
20. Стадии развития и жизненный цикл организации.

21. Организация в интерпретации отечественных школ управления: «Тектология» А.А. Богданова, отечественные школы НОТ, «Индустриальная утопия» О.Ерманского, «Социальная инженерия» А.К. Гастаева, конструктивизм Н.А. Витке.
22. Границы применимости классического опыта для отечественных организаций.
23. Современные подходы к теории организации.
24. Школа принятия решений в теории организации: теория кооперативной системы, теория организационного равновесия.
25. Системный, интеграционный и ситуационный походы к организации.
26. Подход организационного развития и структурный подход к организации. Перспективные формы организаций.

Практическое занятие 2. Основные модели организационных структур и организационная диагностика

1. Принципы и правила построения организационных структур.
2. Основные модели организационных структур управления: функциональная, дивизиональная, проектная, матричная.
3. Примеры построения структур глобальных компаний.
4. Выбор оптимальной структуры управления.
5. Координационные механизмы управления.
6. Принципы делегирования полномочий.
7. Матрицы организационных проекций.
8. Новейшие формы организационных структур.

Тема 3. Организация и организационное развитие

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

Тема 4. Стадии и движущие силы развития организации

Вопросы для обсуждения

1. Жизненный цикл организаций.
2. Модели Л. Миллера, И. Эдайзиса.
3. Модель PAEI: четыре управленческие роли в ходе развития компании.
4. Модели развития организации: Д.Надлер, 7S McKinsey, М. Вайсборд, У.Берк и Дж. Литвин.
5. Системные противоречия как движущая сила развития организации.
6. Организационные патологии.
7. 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.
8. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменен ям.
9. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна.
10. Методы развития организационной культуры.
11. Модель HOME.
12. Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития.
13. Развитие межфункционального взаимодействия.

14. Методология включения человека в бизнес-процессы
15. 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 Х. 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 5. Проектирование и запуск изменений в организации

Задания для самостоятельной работы

Задание 1.

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 2.

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 3.

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 4.

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

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

Задания для самостоятельной работы

Задание 1.

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.

Перечень тем докладов

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

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины (модуля)

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

1. устный опрос;
2. выполнение аналитических заданий;
3. подготовка презентаций;
4. подготовка докладов;
5. составление таблиц.

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;

– уверенность устной речи;
– убедительность устной речи;
– ясность, точность;
– строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:
– полнота и правильность ответа;
– степень осознанности и понимания изученного;
– уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	– обстоятельно и достаточно полно излагает материал; – обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; – строит ответ последовательно
Зачтено («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
Зачтено («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
Не зачтено («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. Требования к выполнению аналитических заданий

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме (0/1);
– четкость и логичность изложения (0/1);
– полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
– свободное владение информацией (0/1);
– применение научной терминологии (0/1);
– наличие аргументации (0/1);
– оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
– знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
– оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);

– умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
– соответствие оформления требованиям (0/1);
– работа сдана в срок (0/1).

Критерии оценки

Количество баллов	Оценка
Более 9	Зачтено («отлично»)
от 7 до 8	Зачтено («хорошо»)
от 6 до 7	Зачтено («удовлетворительно»)
от 0 до 5	Не зачтено («неудовлетворительно»)

Например:

Аналитическое задание. 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?

3. Требования по подготовке заданий в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

– изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
– установить логическую связь между элементами темы;
– представить характеристику элементов в краткой форме;
– выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
– оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

– перегружать слайд текстовой информацией;
– использовать блоки сплошного текста;
– использовать переносы слов;
– текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

– сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;

– использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;

– использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;

– тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;

– каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;

– идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;

– правильная структурированность информации;

– наличие логической связи изложенной информации;

– эстетичность оформления, его соответствие требованиям;

– работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

4. Требования к подготовке докладов и критерии их 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.

Роль студента:

– собрать и изучить литературу по теме;

– составить план или графическую структуру сообщения;

– выделить основные понятия;

– ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;

– подготовить для аудитории вопросы для обсуждения по изложенному материалу не менее 5 вопросов;

– оформить текст письменно;

– озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

– полнота раскрытия темы;

– структурированность;

– свободное владение материалом;

– соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Примерные темы докладов

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.

5. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

– изучить информацию по теме;

– информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;

– пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;

– правильный отбор информации;

– наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;

– грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);

– соответствие оформления требованиям;

– работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Например:

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		

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предусматривает проведение зачета. Промежуточная аттестация осуществляется в период семестровых экзаменационных сессий и завершает изучение дисциплины.

Зачет предполагает проверку знаний обучаемых за учебный семестр.

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему 75% практических занятий;
2) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий;
3) выполнившему и представившему задание в виде презентации и таблиц.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему менее 75% практических занятий;
2) И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий;
3) НЕ выполнившему/выполнившему не в полном объеме и не представившему задание в виде презентации и таблиц.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488801

2. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — 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

7.2. Дополнительная литература

1. Управление знаниями в организации : учебник и практикум для вузов / А. И. Уринцов [и др.] ; под редакцией А. И. Уринцова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9039-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/487194

2. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01187-

6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489916

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.