

## Программа учебной дисциплины «Методы развития организации»

Утверждена  
Академическим советом ОП  
Протокол № 2 от 26.08.2019

<b>Автор</b>	Плотников М.В., профессор кафедры общего и стратегического менеджмента
<b>Число кредитов</b>	10
<b>Контактная работа (час.)</b>	140
<b>Самостоятельная работа (час.)</b>	240
<b>Курс</b>	1 курс
<b>Формат изучения дисциплины</b>	Без использования онлайн курса

### I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Целью освоения дисциплины «Методы развития организаций» является формирование у студентов знаний и навыков, необходимых для успешной работы менеджера в области организационного развития.

В результате освоения дисциплины «Методы развития организаций» студент должен:

*Знать:*

теоретические основы управленческой науки, необходимые для успешной работы по развитию и совершенствованию деятельности организаций;

*Уметь:*

оценивать необходимость применения и выбирать наиболее эффективные методы для развития организации;

*Иметь навыки:*

практической деятельности по принятию управленческих решений в области организационного развития и их реализации;

Настоящая дисциплина относится к блоку обязательных дисциплин специализации.

Для специализации «Организационное развитие» настоящая дисциплина является базовой. Изучается на 1-м курсе во 2-4-м модулях.

### II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Организационное развитие: предпосылки, ресурсы, условия, методы

Базовые противоречия организаций. Основные образы организаций. Концептуальная схема организации. Базовые ценности организации. Целевая структура организаций. Типологии организаций. Субъекты и объекты нововведений. Принцип синергетики в организации. Ресурсы для изменения и развития организаций. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Качество управленческой воли. Методы работы над стратегией стратегии. Методы определения служебных функций. Мотивация. Методы формирования управленческих команд. Методы разрешения конфликтов. Методы развития организационных структур. Методы развития организационной культуры. Методы развития клиентской ориентации. Методы

активизации инноваций. Риски организационного развития.

**Объем в часах: 14 часа лк; 30 часа см; 80 часов ср.**

**Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю:** знание основных теоретических предпосылок организационного развития, основных его методов и особенностей их применения

**Формы контроля:** домашнее задание, экзамен

## **Раздел 2. Организационное проектирование.**

Сущность организационного проектирования. Основные этапы. Организационный проект и его виды. Концепция организационного проектирования. Организация как объект оргпроектирования. Принципы проектирования организации. Составные части системного подхода к проектированию организационной структуры. Ситуационный подход к проектированию организации. Этапы построения и проектирования новой организации. Подходы к построению организационных структур управлению. Проектирование изменений в функционирующей организации. Этапы организационного проектирования в функционирующей организации. Анализ существующей структуры организации как один из элементов оргпроектирования. Основные принципы диагностирования организации. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация). Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации. Виды структуры организационных подразделений и их аппаратов управления. Методы организационного проектирования. Проектирование организационных структур и процессов. Проектирование мотивационных программ. Проектирование систем контроля.

**Объем в часах: 14 часа лк; 38 часа см; 80 часов ср.**

**Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю:** знание сущности и основных этапов организационного проектирования, его теоретических основ и практических методов

**Формы контроля:** домашнее задание, экзамен

## **Раздел 3. Модели выбора стратегий развития организации.**

Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Модель добавленной экономической стоимости EVA. Модель организационных изменений К. Левина: размораживание - изменение – замораживание. Матрица проведения изменений Д. Пью. Обратная связь в организационном развитии. Организационное развитие и самообучающейся организация. Обучение и научение. Двойная петля научения К. Арджириса. Характеристики самообучающейся организации. Техники использования моделей. Критерии эффективности.

**Объем в часах: 14 часа лк; 30 часа см; 80 часов ср.**

**Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю:** знание основных моделей выбора стратегии организационного развития

**Формы контроля:** домашнее задание, экзамен

### III. ОЦЕНИВАНИЕ

#### Наименование форм контроля по курсу:

Домашнее задание — 6 ч.

Итоговый устный экзамен — 2,4 ч.

Итого: 8,4 ч.

Блокирующие элементы не предусмотрены

**Итоговая оценка** складывается из следующих элементов: оценки за работу на семинарских занятиях (аудиторная); оценки за домашние задания; оценки за ответ непосредственно на экзамене - как округленная средневзвешенная оценка с учетом следующих оценок относительной важности:

$$\text{Итого} = 0,25 * \text{Одомашнее задание} + 0,25 * \text{Оаудиторная} + 0,5 * \text{Оэкзамен}$$

В диплом ставится оценка за итоговый контроль, которая является результирующей оценкой по учебной дисциплине.

### IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### Оценочные средства для промежуточной и итоговой аттестации

**Домашнее задание.** Оценивается по 10-балльной системе, при этом принимается во внимание умение применять теоретические знания, полученные в ходе обучения, умение пользоваться диагностическими инструментами и интерпретировать результаты диагностики.

Домашнее задание (*примеры*)

1. Выбор методов для развития организационной структуры организации и его обоснование
2. Выбор методов для развития организационной культуры организации и его обоснование
3. Выбор методов для развития мотивации персонала организации и его обоснование

**Экзамен.** Итоговый контроль по дисциплине осуществляется в виде устного экзамена, оценивается также по 10-балльной системе. Принимаются во внимание: понимание общей структуры и логики курса, знание материала, умение излагать свои мысли, аргументировать свою точку зрения, отвечать на вопросы преподавателя.

Задание на экзамене (*пример*)

Разработка программы организационного развития для конкретной организации.

## V. РЕСУРСЫ

### 5.1. Основная литература

1. Басенко, В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений / В.П.Басенко, Б.М.Жуков, А.А.Романов. - М.: Дашков и К, 2018. - 384 с. - ISBN 978-5-394-01312-6. – Текст: электронный // БД ЗНАНИУМ (Znanium) [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415045> (дата обращения: 13.08.2019).
2. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция (торговое дело)» и 061500 «Маркетинг» / под ред. Л.В.Ивановой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 191 с. - ISBN 978-5-238-01032-0. - Текст: электронный // БД ЗНАНИУМ (Znanium) [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1028916> (дата обращения: 13.08.2019).
3. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И.Пригожин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2017. – 848 с. – ISBN 9785971040934.

### 5.2. Дополнительная литература

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А.Аникин, И.Л.Рудая. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 330 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/24214](http://www.dx.doi.org/10.12737/24214). - Текст: электронный // БД ЗНАНИУМ (Znanium) [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=987474> (дата обращения: 13.08.2019).
2. Антикризисное управление: учебное пособие / Э.М.Коротков, О.Н.Александрова, А.А.Беляев [и др.]; под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 240 с. - (Вопрос - ответ). - ISBN 978-5-16-003005-0. - Текст: электронный // БД ЗНАНИУМ (Znanium) [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=342066> (дата обращения: 13.08.2019).
3. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э.Деминг; пер. с англ. Ю.Адлер, В.Шпер. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 417 с. - ISBN 978-5-9614-5264-8. – Текст: электронный // БД ЗНАНИУМ (Znanium) [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=912671> (дата обращения: 13.08.2019).
4. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В.Репин. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). – ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст: электронный // БД ЗНАНИУМ (Znanium) [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1020015> (дата обращения: 13.08.2019).

#### **Дополнительная литература для самостоятельного изучения дисциплины**

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М.Короткова; Гос. ун-т управления. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 432 с. - (Высшее образование).
2. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И.Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с. - (Приложение к журналу "Консультант").
3. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М, 2011, 311с.
4. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учеб.-практ. пособие. М.2003
5. Мухин В.И. Основы теории управления: учебник для вузов / В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2003.

6. Плотников М.В. Социальные технологии менеджмента. – Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2012
7. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Организационная диагностика: Учеб. пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум, банк тестов, учебная программа. – М.: МЭСИ, 2004
8. Шалагинова Л.В. Самоменеджмент. Практическое руководство. – М: 2012, 272с.
9. Weisbord, M.R. Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory // Group and Organization Studies, 1976, Vol. 1.

### 5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Windows Professional 8.1 Russian	Лицензионный договор № 8.1.6.19- 16/07 от 25.05.2015
2	MS Office Professional Plus 2013	Лицензионный договор № 8.1.6.19- 16/07 от 25.05.2015
3	АИБС МАРК-SQL	Государственный контракт №21 от 14.12.2009

### 5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>		
1.	База данных ЗНАНИУМ (Znanium)	Договор возмездного оказания услуг по подключению и обеспечению доступа к базе(-ам) данных № 144/3.1-06-19 от 26.06.2019
<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>		
2	Электронные ресурсы НИУ ВШЭ	<a href="https://elibr.hse.ru/e-resources/e-resources.htm">https://elibr.hse.ru/e-resources/e-resources.htm</a>

### 5.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.

Учебные аудитории для лабораторных и самостоятельных занятий по дисциплине оснащены ПЭВМ с возможностью подключения к сети Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ.

## VI. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

*6.1. для лиц с нарушениями зрения:* в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

*6.2. для лиц с нарушениями слуха:* в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания и консультации.

*6.3. для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:* в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания и консультации.