

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 07.11.2024 12:03:27  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

---

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕН

решением методической комиссии  
по направлениям подготовки  
37.03.01 «Психология»  
37.04.01 «Психология»  
37.06.01 «Психологические науки»  
38.04.03 «Управление персоналом»  
Протокол №1 от «28» августа 2023г.

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### **Б1.В.01«Организационное развитие и управление организационными изменениями»**

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

по направлению подготовки (специальности)

37.04.01 «Психология»

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

Социальная психология и организационное консультирование

*направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

магистр

*квалификация выпускника*

очная

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2023 год

Автор(ы)–составитель(и): Кандидат философских наук, доцент кафедры социальных технологий Гриненко Т.Г.

Заведующий кафедрой социальных технологий: д.полит.н, профессор Ветренко И.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
2. Оценочные средства по дисциплине .....	5
2.1 Текущий контроль.....	6
2.2 Промежуточная аттестация.....	21
3. Описание системы оценивания, шкала оценивания.....	28
3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля.....	28
3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля.....	29

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине-** перечень компетенций с указанием индикаторов достижения результатов освоения дисциплины, как отдельного элемента ОП

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
УК-1	Способен применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач	УК-1.2	Способен определять стратегию действий на основе критического анализа и системного подхода

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

<b>ОТФ/ТФ профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>

	<b>УК-1.2</b>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Содержание понятийно-категориального аппарата учебных дисциплин «Организационное развитие и управление организационными изменениями» и «История социально-психологических концепций»;</li> <li>• Закономерности, принципы и технологические параметры социально-психологических процессов и управления изменениями в организациях</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализировать процессы и проблемы практики управления организационными изменениями, находить пути их эффективного разрешения в управленческой практике;</li> <li>• Проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений;</li> <li>• Использовать организационный опыт для повышения показателей эффективности деятельности организации.</li> <li>• Анализировать организацию как систему и описывать ее системные свойства;</li> </ul> <p>Владеть на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принятием управленческих решений, связанных с организационными изменениями.</li> <li>• Предлагать систему организационно-управленческих решений и оценивать условия и последствия принимаемых решений активного участия в реализации программ организационных изменений</li> <li>• Оценкой последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности</li> </ul>
--	---------------	---

## 2. Оценочные средства по дисциплине

### 2.1 Текущий контроль

#### Виды оценочных средств:

- опрос
- доклад с презентацией;
- примерные темы для разработки проектов;
- дискуссия
- кейсы
- выступление на круглом столе

**В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 «Организационное развитие и управление организационными изменениями» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Организация как динамическая система	опрос

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 2	Модели жизненного цикла организации. Концепции организационного развития	доклад с презентацией
Тема 3	Теория управления организационными изменениями	опрос
Тема 4	Концепции и модели управления организационными изменениями	доклад с презентацией
Тема 5	Проектирование организационных изменений	опрос
Тема 6	Методы и инструменты осуществления организационных изменений	выступление в ходе дискуссии
Тема 7	Стратегия организационных изменений	опрос
Тема 8	Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация	доклад с презентацией
Тема 9	Личностные и групповые инструменты влияния на организационные изменения	опрос
Тема 10	Управление изменениями в корпоративной культуре. Роль лидерства и команды в управлении организационными изменениями	решение кейсов
Тема 11	Управление персоналом в условиях организационных изменений	опрос
Тема 12	Сопrotивление персонала изменениям и методы его преодоления	круглый стол

## 2.1 Оценочные средства по дисциплине для текущего контроля

### 2.2.1 Вопросы для *опроса в ходе лекции*

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам

#### **Тема 1. Организация как динамическая система** (лекция 2 часа)

1. Дайте определение понятий «организация», «стратегическая цель организации» и «организационная структура».
2. Осуществите анализ типологии организаций.
3. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации
4. Рассмотрите организацию как сферу деятельности
5. Обоснуйте почему организация представляет собой динамическую систему
6. Рассмотрите процессы функционирования организаций. Приведите примеры.
7. Рассмотрите процессы развития организаций. приведите примеры
8. Определите, что включает в себя внутренняя среда организации.
9. Раскройте, что включает в себя внешняя среда организации.
10. Рассмотрите виды организационных структур управления.
11. Стабильность, устойчивость и изменчивость в организации.
12. Выделите управляемые процессы организационного развития. Охарактеризуйте их.
13. Выделите неуправляемые процессы организационного развития. Охарактеризуйте их
14. Дайте определение стратегии, раскройте ее характеристики
15. Назовите и рассмотрите виды стратегий развития организации.

#### **Тема 3. Теория управления организационными изменениями** (лекция 2 часа)

1. Проведите анализ понятия «организационные изменения» (семантика понятия).

2. Покажите значение организационных изменений в развитии организации.
3. Дайте классификацию организационных изменений
4. Покажите и обоснуйте организационные изменения как фактор устойчивости организации.
5. Рассмотрите подходы к определению организационных изменений
6. Назовите основные принципы управления организационными изменениями.
7. Покажите в чем суть «жесткого» управления организационными изменениями.
8. Покажите в чем суть «мягкого» управления организационными изменениями.
9. Рассмотрите направления изменений в организации (по Дафту)
10. Раскройте суть модели Берка – Литвина.
11. Рассмотрите модель общего состава объектов изменений в организациях.

#### **Тема 5. Проектирование организационных изменений** (лекция 2 часа)

1. Определите, что такое организационное проектирование изменений?
2. Определите значение организационного проектирования для развития организаций
3. Раскройте, каковы основные задачи организационного проектирования
4. Выделите и рассмотрите уровни исследования проектирования изменений.
5. Назовите основные этапы организационного проектирования.
6. Подходы к реализации организационных изменений
7. Раскройте, что обозначает понятие «контекст перемен»
8. Рассмотрите процесс принятия решений при осуществлении изменений.
9. Определите, в чем заключаются факторы неопределенности при осуществлении изменений.
10. Покажите, в чем заключается подготовка к осуществлению организационных изменений.
11. Раскройте, как происходит осуществление организационных изменений.

#### **Тема 7. Стратегия организационных изменений** (лекция 2 часа)

1. Назовите стратегии осуществления изменений
2. Раскройте, какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений.
3. Покажите, как осуществляется выбор стратегии изменений
4. Назовите основные области стратегических изменений.
5. Рассмотрите понятие организационного маркетинга.
6. Определите, что такое «имидж организации». Раскройте, в чем заключается управление имиджем организации.
7. Рассмотрите понятия бренд и ребрендинг организации.
8. Раскройте роль руководства организации в проведении стратегических организационных изменений.
9. Концепция управления человеческими ресурсами и ее роль в стратегическом развитии организации.
10. Рассмотрите цели, задачи и процедуры аудита персонала.
11. Выявите, в чем заключается системный характер стратегических изменений.

#### **Тема 9. Личностные и групповые инструменты влияния на организационные изменения** (лекция 2 часа)

1. Рассмотрите основные характеристики формальной власти.
2. Покажите, как используется потенциал формальной власти в процессе реализации организационных изменений.
3. Раскройте, в чем заключается влияние формальных коммуникаций на осуществление организационных изменений.

4. Покажите, как осуществляется влияние неформальных коммуникаций на процесс изменений в организации.
5. Назовите принципы, способы и приемы оказания влияния.
6. Изложите и проанализируйте теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филоновичу).
7. Дайте определение «команды» и раскройте ее характеристики.
8. Рассмотрите типы команд.
9. Покажите, почему самый успешный способ реализации организационных изменений – это создание слаженно действующей команды.
10. Рассмотрите понятие «лидерство», назовите основные теории лидерства.
11. Обоснуйте, почему в настоящих условиях растет потребность в лидерах.

### **Тема 11. Управление персоналом в условиях организационных изменений** (лекция 2 часа)

1. Рассмотрите персонал организации как конкурентное преимущество в осуществлении организационных изменений.
2. Назовите основные задачи службы персонала в условиях организационных изменений.
3. Назовите технологии, которые используются специалистами по персоналу, для обеспечения эффективности организационных изменений.
4. Рассмотрите риск как основную характеристику организационных преобразований.
5. Определите, какие факторы влияют на формирования сопротивления сотрудников организационным преобразованиям.
6. Раскройте причины возникновения конфликтов в условиях организационных изменений
7. Определите стратегии управления конфликтами в организации.
8. Назовите методы управления конфликтами в организации
9. Покажите, в чем заключается роль руководителя в управлении конфликтами.
10. Определите понятие «преобразующее мышление».
11. Проанализируйте проблемы оценки эффективности осуществленных в организации изменений (преобразований).

#### **2.2.2 Оценочные средства, используемые в ходе *практических занятий***

### **Тема 2. Модели жизненного цикла организации. Концепции организационного развития**

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме и сопровожден электронной презентацией.

#### **Темы докладов с презентациями:**

1. Как возникают стратегические идеи (по П.Рэймонд)
2. Внешние факторы и внутренние источники развития организации
3. Процесс динамического существования организации и фазы жизненного цикла системы.
4. Сущность, свойства и закономерности развития организации
5. Система управления развитием организации
6. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития
7. Модель организационного развития Зигерта и Ланг;
8. Модель жизненного цикла организации Б.Мильнера
9. Модель организационного развития Л.Грейнера
10. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса
11. Модель органического эволюционного развития предприятия Б.Ливехуда и Ф.Глазла
12. Концепция интеллектуального капитала.
13. Социальный капитал и его роль в развитии организации.

14. Обучающаяся организация: семантика понятия.
15. Самообучающаяся организация (семантика понятия)
16. Становление когнитивного подхода к стратегическому менеджменту (по Дж.Ходкинсон, П.Сперроу).
17. Управление знаниями. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи.
18. Стили руководства в управлении знаниями (по Г.Хэмел, К.Прахалад, Г.Томас, Д.ОНил)
19. HR-аналитика: внедрение новых методов работы.
20. Организационная память и менеджмент знаний ( по Дж.Ходкинсон, П.Сперроу)

#### **Тема 4. Концепции и модели управления организационными изменениями**

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме и сопровожден электронной презентацией.

#### **Темы докладов с презентациями:**

1. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
2. Классификация организационных изменений
3. Основные принципы управления организационными изменениями
3. Процесс управления организационными изменениями.
4. Концепция жесткого и мягкого управления изменениями
5. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
6. Модель изменений К.Левина.
7. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений.
8. Новая организационная модель Ф.Лалу: бирюзовая организация.
9. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями
10. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
11. Управленческий аудит как инструмент управления организационными изменениями.
12. Инновационная организация и ее роль в формировании цифрового общества.
13. Организации как третья природа человечества. А.Пригожин о дезорганизации.
14. Концепция интеллектуального капитала и ее роль в развитии организаций.
15. Компетентная организация Дж.Ходкинсона и П.Сперроу.
16. Gig-экономика и ее роль в организационном развитии.
17. Сбалансированная система показателей как инструмент развития организации.
18. Десять важнейших тенденций десятилетия (дайджест McKinsey)
19. Управление на основе ценностей.
20. Патологии организаций (по А.Пригожину)

#### **Тема 6. Методы и инструменты осуществления организационных изменений**

Студент разрабатывает вопросы, продумывает проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов). На основе проведенного анализа каждого из вопросов, вынесенных для обсуждения на круглом столе, необходимо аргументировано обосновать свою точку зрения:

#### **Тематика выступлений на круглом столе.**

1. Организационная диагностика. Методы диагностики.
2. Методы организационного анализа.

3. Подходы к реализации организационных изменений.
4. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
5. Концепция «Шесть сигм».
6. Всеобщее управление качеством
7. Сбалансированная система показателей. Проблема разработки KPI.
8. Особенности контроля при управлении изменениями. Контроллинг.
9. Фактор неопределенности в осуществлении изменений.
10. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
11. Процессный подход к управлению
12. Управленческий аудит как инструмент работы с организационными рисками
13. SWOT-анализ и его роль в развитии организации.
14. Менеджмент знаний.
15. Пять конкурентных сил: метод Портера.
16. Матрица McKinsey
17. Матрица BCG.
18. GAP-анализ.
19. STEEP- анализ
20. Роль консалтинга в проведении исследований и изменений в организации.

#### **Тема 8. Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация**

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме и сопровожден электронной презентацией.

#### **Темы докладов с презентациями:**

1. Перепроектирование организации: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация
2. Подходы к реструктуризации управления организацией.
3. Методы и средства реструктуризации
4. Этапы реструктуризации.
5. Основные риски в проведении реструктуризации.
6. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
7. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Принципы реинжиниринга.
10. Ребрендинг.
11. Проектирование командной работы.
12. Реинжиниринг как вид радикальных изменений бизнес-процессов
13. Ребрендинг как активная маркетинговая стратегия
14. Аудит бренда.
15. Стратегии перепроектирования организации
16. Маркетинг организации
17. Управленческий эксперимент.
18. Стратегии создания конкурентного преимущества.
19. Сетевые корпоративные структуры
20. Ошибки в процессе организационных преобразований

#### **Тема 10. Управление изменениями в корпоративной культуре. Роль лидерства и команды в управлении организационными изменениями**

## 1. Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

1. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация. Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 1990-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы.

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

3. Согласны ли вы с утверждением Наас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

[http://prof-tests.ru/lib/b8/4\\_11\\_1.htm](http://prof-tests.ru/lib/b8/4_11_1.htm)

## **2. Кейс «Внедрение командных ценностей в корпоративную культуру компании»**

Характеристика организации: Компания - ООО «Менеджмент & Консалтинг». Профиль деятельности - управленческий консалтинг, преобладает проектная форма работы.

Структура организации - матричная, горизонтальная иерархия.

Численность персонала - 50 человек. Срок работы компании - четыре года.

Ситуация. Вас пригласили в компанию на должность HR-директора. Ранее специалиста, целенаправленно занимающегося человеческим капиталом, в организации не было. Ваше первое задание - провести аудит персонала и корпоративной культуры: оценить состояние элементов культуры, определить основные компетенции ключевых работников, сильные и слабые стороны компании по обоим направлениям, дать рекомендации. В качестве инструмента для сбора информации вы выбрали структурированное интервью с сотрудниками и личные наблюдения в первые недели работы.

В ходе исследования вы обратили внимание на существенное расхождение в позиционировании компании и реальной ситуации отношении одной из ключевых ценностей - командное™, сплоченности. На сайте компании делается сильный акцент на значимости персонала: «Команда профессионалов», «Каждый новый сотрудник - важное событие в жизни нашей компании» и т. д. Из интервью с работниками вы выяснили, какова ситуация на самом деле. Всех объединяет личность генерального директора, а сами по себе члены коллектива разобщены. Низкая информированность о том, кто чем занимается, что происходит в проектах. Даже просто о человеке из соседнего кабинета почти ничего не известно. Сотрудники знакомы только с теми людьми, с которыми пересекаются по работе. Нет «сильных» корпоративных традиций.

На собственном опыте вы почувствовали, что новому человеку трудно влиться в коллектив. Дополнительное препятствие, помимо названных сотрудниками, - отношение к новичку с позиции «докажи, чего ты стоишь». Кроме того, вы столкнулись с тем, что прямое обращение внимания на проблему «командности, сплоченности» вызывает у людей защитную реакцию («у нас все хорошо») и нежелание продолжать разговор на данную тему.

Генеральный директор согласен с вашими наблюдениями и выводами. Он заинтересован в том, чтобы сформировать команду профессионалов, готов поддерживать действия по повышению сплоченности коллектива, ведь это важно как для проектной деятельности, так и для эффективности компании в целом.

Вопросы для анализа ситуации

1. Кто и каким образом будет определять, какие ценности и компетенции необходимы организации?

2. Какие это должны быть ценности и компетенции, по вашему мнению? Какое место среди них будет занимать командность, сплоченность?

[http://proftests.ru/lib/b8/4\\_10\\_2.htm](http://proftests.ru/lib/b8/4_10_2.htm)

### 3. Кейс . Диагностика организационной культуры предприятия

Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед

Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе — общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с 15 часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов — хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. В отделе кадров цветов меньше, это связано с тем, что все пространство здесь занимают стеллажи картотеки.

Компьютеры здесь не прижились, они стоят в углу, аккуратно накрытые от пыли салфетками. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро 21 заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 80-х годов.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат: в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетууммобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться! Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят.

**Задание:** Используя известные методы диагностики организационной культуры, определите основные особенности оргкультуры конкретного предприятия. Выделите основные проблемы оргкультуры и возможные направления их решений.

[http://consulting.ru/alt\\_190/cons\\_printview](http://consulting.ru/alt_190/cons_printview)

### 4. Кейс. «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х».

Кейс посвящен обсуждению проблемы операционализации понятий в бизнес-исследованиях

**Описание кейса.** Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (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 холдинга X 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 X 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 проявления 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 X (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 X 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 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** Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга? Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты? Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

[http://hrm.ru/blog\\_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdingakh\\_10BB2E](http://hrm.ru/blog_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdingakh_10BB2E)

#### 5. Кейс-задача. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Новый сотрудник в компании «Спейс» Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных 4 промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены. В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок. В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна. Сара набрала в свой отдел новых

сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительской группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют. 5 Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить». Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты. Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

### **Вопросы**

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры в компании?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

(См. Организационная культура: методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. А.В.Черепанов– Новосибирск, 2016. – 36 с.)

### **6. Кейс-задача.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Перемены в «Бэнк оф Америка» «Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения. В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее: 1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны

окупиться за счет текущих прибылей. 2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия. 6 3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы. 4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента; 2) извлеки максимум из применения современной технологии; 3) плати и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породили бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании. Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

#### **Вопросы**

1. Какие ценности банк утратил после смерти его основателя (дайте развернутый ответ).
2. Охарактеризуйте тип организационной культуры на этапах развития банка, когда его возглавлял Джаннини и при новом руководстве.
3. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
4. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задачи, технология, люди) были изменены в результате мероприятий, представленных в ситуации.
5. Проанализируйте организационное поведение сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

(См. Организационная культура: методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. А.В.Черепанов– Новосибирск, 2016. – 36 с.)

#### **Тема 12. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.**

На основе проведенного анализа вопроса (вопросов), вынесенного для обсуждения на круглом столе, аргументировано обосновать свою точку зрения.

#### **Вопросы для подготовки выступления на круглом столе**

1. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
2. Признаки и источники сопротивления изменениям.
3. Причины сопротивления изменениям.
4. Формы сопротивления изменениям.
5. Методы преодоления сопротивления изменениям.
6. Роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.

7. Роль системного подхода в снижении сопротивления изменениям.(по Дафту)
8. Роль организационной культуры в снижении сопротивления изменениям
9. Формирование лояльности персонала как основы для снижения сопротивления изменениям.
10. Вовлеченность персонала и ее роль в преодолении сопротивления изменениям.
11. Факторы снижения сопротивления изменениям
12. Согласование интересов. Точки их совпадения
13. Патологии управленческих команд
14. Стратегии и методы управления конфликтами
15. Формирование «преобразующего» мышления.
16. Риск как объективное свойство преобразований
17. Организационная культура как фактор преобразований.
18. Кадровая политика как инструмент стратегического развития
19. Мотивационная среда преобразований.
20. Организационные преобразования: проблема адаптации персонала.

## **2.2 Оценочные средства по дисциплине для промежуточного контроля**

### **2.2.1 Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой**

1. Организация как объект изменений.
2. Модели идеальных организаций как общей цели организационных изменений.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Система управления развитием организации.
5. Модели стадий развития организаций
6. Концепции и модели управления организационными изменениями
7. Концепции организационного развития.
8. Условия и факторы эффективного управления организационными изменениями.
9. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики.
10. Методы организационного анализа.
11. Проектирование организационных перемен: задачи, этапы.
12. Реализация организационных изменений.
13. Контроль над управлением переменами.
14. Реструктуризация: понятие, виды и предпосылки.
15. Методы и средства реструктуризации.
16. Реструктуризация как процесс.
17. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
18. Концепции реинжиниринга бизнес-процессов
19. Принципы, структура и этапы реинжиниринга бизнес-процессов
20. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
21. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
22. Понятие сопротивления изменениям. Виды изменений.
23. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
24. Организационная культура и ее роль в управлении изменениями.
25. Модели организационной культуры
26. Инициализация изменения организационной культуры (по Камерон и Куину)
27. Роль лидеров в снижении сопротивления изменениям.
28. Лояльность персонала организации и ее роль в снижении сопротивления изменениям.
29. Вовлеченность персонала как инструмент предупреждения сопротивления изменениям.
30. Системный подход к изменениям как фактор снижения сопротивления (по Дафту).
31. Патологии управленческих команд

32. Ребрендинг как активная маркетинговая стратегия
33. Перепроектирование организации: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация
34. Сбалансированная система показателей. Проблема разработки KPI.
35. Особенности контроля при управлении изменениями. Контроллинг.
36. Фактор неопределенности в осуществлении изменений.
37. Управленческий аудит как инструмент работы с организационными рисками
38. SWOT-анализ и его роль в развитии организации.
39. Концепция интеллектуального капитала.
40. Обучающаяся организация: семантика понятия.

## **2.2.2 Практические задания на зачете с оценкой**

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

### **Вариант 1.**

#### **Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс»**

Ситуация. Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 1980-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического

обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы и задания.

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».

2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

[http://proftests.ru/lib/b8/4\\_11\\_2.htm](http://proftests.ru/lib/b8/4_11_2.htm)

## **Вариант 2**

### **Кейс «Мотивация: кросс-культурные особенности»**

Ситуация. А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

## **Вопросы**

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.
2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?
3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

[http://proftests.ru/lib/b8/7\\_6\\_1.htm](http://proftests.ru/lib/b8/7_6_1.htm)

### Вариант 3

#### Кейс «Непосвященный».

Исследовать принципы организации и в частности принципы рационализации на конкретном примере.

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отменяет, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Вопрос:

1. Что делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят?
2. Рассмотрите варианты решения задачи.

### Вариант 4

#### Кейс

Дэвид Моро занимает должность управляющего «Элга Групп». После окончания университета он служил в армии в качестве специалиста по обслуживанию радиолокационных станций. Его карьера также включала в себя должности менеджера по экспорту, инспектора рынка, основателя и управляющего «Синтекс Фармацетикс» и председателя правления «Веддел Фармацетикс». Прочитайте следующий пример и ответьте на помещенные в конце вопросы. Мужество — это качество, которое гарантирует все остальные. Это важное основополагающее изречение Черчилля цитирует Р. В. Джонс, выдающийся ученый-физик, который во время Второй мировой войны отвечал в английском правительстве за научные разработки. Его книга «Самая тайная их всех войн» может служить ценным пособием для руководителей, показывая, как великие победы одерживаются при помощи ума, упорной работы и вдохновения. Ксенофон выразил эту мысль несколько иначе: «Маловероятно, что полководец заслужит презрение тех, кого он ведет за собой, если он способен сам сделать то, к чему призывает».

Применение этих звучных цитат, связанных с военным делом, в промышленности сопряжено с определенными трудностями. Мой опыт, насчитывающий уже более 30 лет, говорит о том, что существуют три вида компаний: быстро растущие с проблемами, вызванными необходимостью перемен: компании, продажи и прибыль которых в точности соответствуют годовой инфляции; компании, постепенно сдающие свои позиции. Стремление к энергичным действиям и удовольствие от всего нового приводят меня к тому, что я в конечном итоге останавливаюсь на третьей категории. Когда в 1972 году я пришел в компанию «Элга», она не нуждалась в переменах. Технология получения сверхчистой воды и аппаратура для ее производства были и остаются достаточно современными, чтобы обеспечить практически неограниченное развитие. Способствуют этому два дополнительных фактора: загрязнение окружающей среды значительно усиливается и одновременно очень быстрыми

темпами растет потребность в чистой воде в электронной, пищевой, фармацевтической промышленности, для нужд медицины и научных исследований.

Я обнаружил, что проблемы, обусловленные переменами, лучше всего решаются сочетанием двух простых концепций. Суть их выражается пословицами: “словами делу не поможешь” и “меры нужно принимать своевременно”. Вы должны помнить, что 99 процентов людей воспринимают перемены как проклятие, и только на крайне малое число уверенных в себе или авантюристических личностей они действуют как шампанское. Более того, настоящим опиумом для народа является не религия, как считал гениальный Карл Маркс, а лидерство. Даже лидер на уровне подразделений должен знать, что он делает и как, одновременно ведя за собой подчиненных и воодушевляя их на упорный и нелегкий труд. Мне кажется, что для того чтобы лидерство пронизало всю структуру, необходимо реализовать несколько простых идей, связанных с тем, что я говорил выше.

1. Сделать так, чтобы ваша продукция была максимально уважаемой и полезной. Немногие обычные люди согласятся, чтобы их имя было связано с опасным, бесполезным или некачественным продуктом. В нашем случае чистая вода замечательно удовлетворяет требование полезности, хотя обеспечить отсутствие утечки и ржавчины в оборудовании для ее производства достаточно сложно.

2. Поощрять сотрудников к постоянному обучению, даже если это в конечном итоге приведет к их уходу. Люди ненавидят застой, а приобретение новых знаний и навыков оказывает тонизирующий эффект. У нас есть курсы французского языка и постоянные связи с местным технологическим колледжем, позволяющие работникам повышать квалификацию. Один из сотрудников компании получил ученую степень в университете Саутгемптона после годовичного отпуска за счет компании.

3. Демократия в промышленности не настолько важна, как на этом настаивают профсоюзы. Большинство рабочих не обладают непомерными амбициями и не хотят участвовать в принятии непростых решений — именно за это платят высшим руководителям.

С другой стороны, они хотят, чтобы с ними советовались, а также честно сообщали обо всем, что их касается: жалованье, пенсия, выходные, график работы, безопасность и охрана труда. По этой причине у нас есть комитет, в ведение которого входят вопросы охраны труда, безопасности и социального обеспечения. Этот комитет оценивает влияние на работников всех аспектов деятельности компании и при необходимости принимает соответствующие шаги.

4. Еще древние римляне знали, что высокий боевой дух порождает непобедимость. Отряды командос — а в настоящее время подразделения SAS — часто демонстрировали, что вера в собственную легенду и гордость своими подвигами обеспечивают успех будущих операций. Если отдел продаж возглавляет угрюмый пессимист, то ощущение неминуемого краха может пропитать всю структуру отдела. Мы сделали так, чтобы ответственные посты занимали оптимисты, чей энтузиазм помогает торговым представителям путешествовать по своей стране и за рубежом с твердой уверенностью в успехе.

5. Вера в свою способность добиться успеха — это всего лишь часть, хотя и очень важная, боевого духа. В него входит множество других элементов, включая чувство воодушевления, которое является результатом новой продукции, премий, заграничных путешествий и, возможно, даже автомобилей повышенной комфортности, предоставляемых компанией своему руководству. Именно в целях борьбы с утомительным однообразием многие американские компании проводят свои конференции по продажам на Мальорке, на Карибских островах или в Афинах. Наши средства пока не позволяют такой роскоши, но в любом случае “Элга” снимает для своих конференций красивое здание на холме в Чилтернских округах, откуда с высоты 700 футов открывается вид на расположенный в 20 милях отсюда Виндзорский замок.

Вообще говоря, молодость имеет перевес в воображении и энергии, и поэтому молодой коллектив обладает многими преимуществами при выполнении иррациональной задачи в мире современной промышленности, который отличается высокой степенью конкуренции.

Большинству наших менеджеров от тридцати до пятидесяти лет, но, чем младше руководитель, тем больше ему требуется уверенности, чтобы эффективно действовать в условиях кризиса.

Это качество можно выработать у них только одним способом: познакомить их со всей суровостью избранной профессии, не “нянчиться” с ними, одновременно оставляя за собой право вмешаться, когда ситуация выходит из-под контроля, обеспечив соответствующую квалификацию, обучение и отбор, а также сформировав в компании атмосферу спокойствия, дисциплины и одновременно непринужденности. Как однажды сказал лорд Чалфонт: “Людей, которые не умеют расслабляться, никогда не следует назначать на ответственные посты”.

Что же вы рассчитываете получить, применив этот необычный набор идей?оборот компании “Элга” вырос с 400 тысяч фунтов в 1972 году до 4 миллионов фунтов в 1980 финансовом году. За вычетом инфляции — в настоящее время это необходимое действие, позволяющее избежать банкротства, — продажи реально выросли в четыре раза, а прибыль и того больше: прибыль на капитал составила более тридцати процентов. Компания обрела стабильность, которую трудно поколебать — продажи в реальном исчислении росли с 1971 года. Руководители всех основных подразделений действительно изменились. Начав с малого, компания превратилась в лидера технологии очистки воды, а основная часть ее продукции экспортируется почти в 80 стран мира.

Несмотря на то, что в компании занято всего 175 человек, ее деятельность охватывает весь спектр того, чем занимаются в крупных фирмах: реклама, связь с общественностью, статьи для разнообразных журналов, научно-исследовательские и конструкторские разработки, доставка и экспорт, послепродажное обслуживание, компьютерные программы, строительство зданий, участие в научных конференциях, а также персональные программы, включающие оценку и консультации.

Впросы:

1. В каких ситуациях Дэвид Моро склонен проявлять себя как лидер?
2. Изложите своими словами пять принципов, которые должны быть применены, чтобы “лидерство пронизало всю структуру”.
3. Как вы думаете, был бы эффективен тот же тип лидерства, если бы Дэвид Моро стал главой крупного министерства с 30 тысячами сотрудников и занимался бы вопросами социального обеспечения?

## **Вариант 5**

### **Кейс.**

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вопрос: Как Вы отреагируете на этот возглас (Дать возможные варианты, обосновать их)

## **Вариант 6**

### **Кейс.**

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

Вопрос: Почему Вы считаете, что проект нужно поддержать?

## **Вариант 7**

### **Кейс.**

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель — помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Вопрос:

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

### **Вариант 8**

#### **Кейс.**

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

Вопрос:

Как можно получить поддержку коллектива (Варианты предложений и обоснование их)

### **Вариант 9**

#### **Кейс.**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Вопросы:

Обоснуйте каждое предложение действия руководителя.

Выберите оптимальное предложение

[http://proftests.ru/lib/b8/5\\_5.htm](http://proftests.ru/lib/b8/5_5.htm)

### 3. Описание системы оценивания, шкала оценивания

#### 3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля

Перечень оценочных средств для текущего контроля	Показатели и критерии оценивания
Доклад презентацией с	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень усвоения понятий и категорий по теме доклада;</li> <li>- полнота изложения заданной или самостоятельно выбранной темы;</li> <li>- умение работать с документальными и литературными источниками;</li> <li>- грамотность и последовательность изложения материала;</li> <li>- наличие собственной обоснованной позиции;</li> <li>- самостоятельность, оригинальность и завершенность доклада;</li> <li>- качество презентации доклада -культура представления презентации (лексический запас, грамматические конструкции, речевой стиль, четкость речи, темп);</li> <li>- соблюдение регламента.</li> </ul>
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>– содержание и формулировки ответов на вопросы;</li> <li>– обоснованность и аргументированность ответов;</li> <li>– полнота и адекватность ответов;</li> <li>– использование и представление статистических данных (при необходимости).</li> </ul>
Выступление на круглом столе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся выступает с проблемным вопросом;</li> <li>- высказывает собственное суждение, обосновывает его;</li> <li>- отвечает аргументировано на вопросы;</li> <li>- демонстрирует информационную готовность к обсуждению;</li> </ul>
Кейсы/ Практические задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение требований к выполнению кейсов/практических заданий;</li> <li>– логичность, последовательность, полнота анализа ситуации, отраженной в кейсе / практическом задании;</li> <li>– степень самостоятельности, оригинальности выводов;</li> <li>– умение грамотно, аргументированно обосновать и объяснить свои выводы;</li> <li>- оптимальность выборов вариантов решения поставленной задачи</li> </ul>

#### 3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

Компонент компетенции (с указанием кода)	Индикаторы достижения компетенций	Критерии оценивания
УК-1.2	Применяет принципы организационного развития и управления организационной трансформацией на основе системного подхода	<p style="text-align: center;"><b>Оценка «Зачтено» с оценкой «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:</b> теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания</p>

		<p>выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.</p> <p><b>Оценка «Зачтено» с оценкой хорошо»</b> выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует: теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.</p> <p><b>Оценка «Зачтено» с оценкой «удовлетворительно»</b> выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует: теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.</p> <p><b>Оценка «Не зачтено» с оценкой «неудовлетворительно»</b> выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует: теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.</p>
--	--	---