

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

А. А. Долгая

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03. Управление
персоналом (профиль "Стратегическое управление персоналом организации")

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 65.3

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" А. Е. Тарутина

Долгая, А. А.

Организационное проектирование и администрирование процессов: учеб.-метод. пособие для магистрантов напр. подгот. 38.04.03. Управление персоналом / А. А. Долгая. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 58 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Организационное проектирование и администрирование процессов" магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Табл. 7, рис. 5, список лит. – 10 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и рекомендовано для использования в учебном процессе в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 23.05.2023 г., протокол № 9.

Пособие рекомендовано для использования в учебном процессе в качестве локального электронного методического материала методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 15.06.2023 г., протокол №8.

УДК 65.3

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Долгая А.А., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ	8
Тема 1. Организационная диагностика	8
Тема 2. Организационное проектирование	13
Тема 3. Администрирование бизнес-процессов.....	21
Тема 4. Проектирование организационной структуры	29
Тема 5. Формирование команды управления.....	35
Тема 6. План коммуникаций и реализация проектирования	40
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	45
Тема 1. Организационная диагностика	45
Тема 2. Организационное проектирование	46
Тема 3. Администрирование бизнес-процессов.....	47
Тема 4. Проектирование организационной структуры	48
Тема 5. Формирование команды управления.....	49
Тема 6. План коммуникаций и реализация проекта изменений	50
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	50
3.1 Общие сведения по выполнению контрольной работы	50
3.2 Варианты контрольных работ.....	51
3.3 Требования к контрольной работе	52
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА	53
4.1 Форма промежуточной аттестации	53
4.2 Условия допуска к экзамену, критерии и нормы оценки (текущей и промежуточной аттестации)	53
4.3 Форма проведения экзамена	54
4.4 Вопросы для подготовки к экзамену	54
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	54
5.1 Общие рекомендации и сведения.....	54
5.2 Практические задания для самостоятельной подготовки.....	55
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина – "Организационное проектирование и администрирование процессов". Курс "Управление изменениями" входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений, и изучается студентами магистратуры на 1 курсе. При изучении данной дисциплины дополняются и углубляются знания и навыки, полученные студентами в курсах общего менеджмента, теории организации.

Для эффективного освоения материала курса студент должен уже владеть навыками использования информационных технологий в профессиональной деятельности.

В содержание курса "Организационное проектирование и администрирование процессов" включены разделы, раскрывающие все основные этапы и методы управленческой деятельности, связанной с созданием эффективной компании, начиная с постановки цели деятельности, определения ценностей целевого потребителя товаров или услуг, выявления требований к корпоративной культуре организации.

Цель и планируемые результаты освоения дисциплины. Целью освоения дисциплины является формирование теоретических знаний методов организационного проектирования и администрирования процессов, общекультурных и профессиональных компетенций и овладение принципиальными практическими навыками целеполагания, моделирования в соответствии с требованиями и заранее известными критериями.

В результате освоения дисциплины студент должен

знать:

- научные основы построения современной организации;
- основные социально-психологические факторы организационного и группового поведения людей;
- организационные и социально-психологические факторы повышения эффективности управленческих решений;

уметь:

- выбирать и осознанно применять методы диагностики социально-психологических факторов организационного поведения, анализа и оценки эффективности организационной структуры;
- выбирать релевантные ее целям, технологиям, размеру и внешнему окружению модель структуры организации, тип культуры.
- организовывать групповую работу и осуществлять диагностику организации;

владеть:

- методами группового принятия решений,
- методами организационной диагностики,
- умением правильно выбрать тип организационной структуры и разработать рекомендации по формированию подходящего типа организационной культуры.

Задачи освоения дисциплины

➤ Изучение основных понятий и методов организационного проектирования и администрирования процессов.

➤ Приобретение навыков организационной диагностики.

➤ Формирование базовых знаний и умений моделирования систем управления по установленным критериям.

➤ Формирование знаний и навыков разработки организационных управленческих структур.

➤ Освоение навыков формирования и документирования управленческих процессов в организации.

➤ Усвоение знаний и навыков по формированию клиент-ориентированного подхода к моделированию организации.

Результаты освоения дисциплины используются при изучении последующих дисциплин "Управление организационным поведением", "Разработка и реализация кадровой политики организации".

В учебно-методическом пособии представлена основная теоретическая информация и практические задания по изучению дисциплины, даны контрольные задания и темы проверочных работ.

Место дисциплины в структуре ООП ВО.

Дисциплина "Организационное проектирование и администрирование процессов" входит в "Общепрофессиональный модуль" (В) (Б1.В.03), который относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений и включает в себя три дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (зет), т. е. 144 академических часа (108 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплинам дисциплины.

Текущий контроль осуществляется после рассмотрения на лекциях соответствующих тем в форме тестовых заданий по отдельным темам.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

- "отлично" - 90-100 % правильных ответов в тесте;
- "хорошо" - 70-90 % правильных ответов в тесте;
- "удовлетворительно" - 50-70 % правильных ответов в тесте;
- "неудовлетворительно" - менее 50 % правильных ответов в тесте.

Итоговая аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам промежуточной аттестации в форме проверочных работ (получившие при этой аттестации оценку "зачтено");
- получившие положительную оценку "зачтено" по результатам тестирования.

Экзаменационная положительная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно") проставляется в зависимости от продемонстрированного студентом уровня освоения тем дисциплины ("удовлетворительно" при демонстрации знаний, "хорошо" - демонстрации умения использовать знания в

качестве аргументации, "отлично" - при ответе на дополнительные два вопроса без ошибок).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки.

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные данные задачи	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные данные задачи, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

В первом разделе учебно-методического пособия приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по ее изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвертый раздел учебно-методического пособия содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе учебно-методического пособия даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебно-методического пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Организационная диагностика

Форма занятий – лекции

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Задачи и направления организационной диагностики

Вопрос 2. Метод силового поля

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики

Методические указания по изучению темы 1

Вопрос 1. Задачи организационной диагностики

Всестороннее сопротивление персонала является неотъемлемой составляющей любых качественных преобразований в организации. Чем масштабней планируются преобразования, тем интересы большего числа работников будут затронуты. Возникают оправданные вопросы:

➤ Каково должно быть изначальное соотношение потенциальных сторонников и потенциальных противников конкретных преобразований для того, чтобы они (преобразования) были успешно реализованы?

➤ Насколько велики риски критического противодействия преобразованиям?

➤ Имеются ли внутренние организационно - управленческие, кадровые ресурсы для минимизации этих рисков?

Ответы на данные вопросы являются актуальными в случае:

- Реализации принципиально новой корпоративной стратегии;
- Слияния, поглощения компаний;
- Структурной реорганизации, изменения формы собственности;
- Оптимизация бизнес-процессов (реинжиниринг);
- Внедрения новых организационно-управленческих процессов, процедур, международных стандартов качества;
- Внедрения автоматизированных систем управления и отчетности.

Многие компании терпели неудачу в осуществлении нововведений, поскольку масштабы таких инноваций были более обширными, чем степень готовности к ним организации. Любые организационные изменения целесообразно начинать с диагностики "шага развития", который субъективно готова совершить организация, ее персонал, корпоративная культура. Другой важный момент - это оценка масштаба и глубины предполагаемых нововведений. Сопоставление субъективно допустимого "шага развития" и целевого масштаба нововведений позволяет зафиксировать величину "разрыва" между этими переменными. 'Разрыв' между готовностью компании к преобразованиям, с одной стороны, и предполагаемым масштабом нововведений, с другой стороны, преодолевается за счет консолидации и усиления "движущих сил" и минимизации влияния "сдерживающих сил" - поддерживающих (консервирующих) текущее положение дел.

Задачи организационной диагностики

- Выявить и описать структуру и векторы напряжения силового поля организационных преобразований (соотношение движущих и сдерживающих сил).
- Определить оптимальную модель управления организационными изменениями.
- Разработать рекомендации (программу) по подготовке компании к преобразованиям с учетом масштаба предполагаемых нововведений и готовности к ним организации.

Направления организационной диагностики:

- Оценка персонала, выявление сотрудников, готовых и способных выполнять роль 'агентов изменений'.
- Оценка слухоустойчивости формальных каналов коммуникации. Фактические слухи и механизмы их распространения.
- Оценка степени удовлетворенности персонала существующим положением дел и субъективного восприятия (осознания) необходимости преобразований ('оценка зоны комфорта').
- Оценка 'горизонта допустимых преобразований' в представлениях работников разных категорий.
- Выявление ключевых групп, фигур - заинтересованных сторон и оценка возможных сценариев их влияния на разработку и внедрение проекта изменений.
- Реконструкция неформальной структуры организации, выявление 'лидеров мнений', их установок по отношению к возможным преобразованиям.
- Выявление оптимальной схемы формализации системы управления организационными изменениями в компании.

Вопрос 2. Анализ "силового поля"

Анализ "силового поля" — это один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление. Этот метод предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел.

"Силовое поле" (Force Field Analysis) — анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительным переменам.

Модель "силового поля" представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые "оставляют все в том виде, как есть". Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс, в пользу сил, направленных на достижение цели.

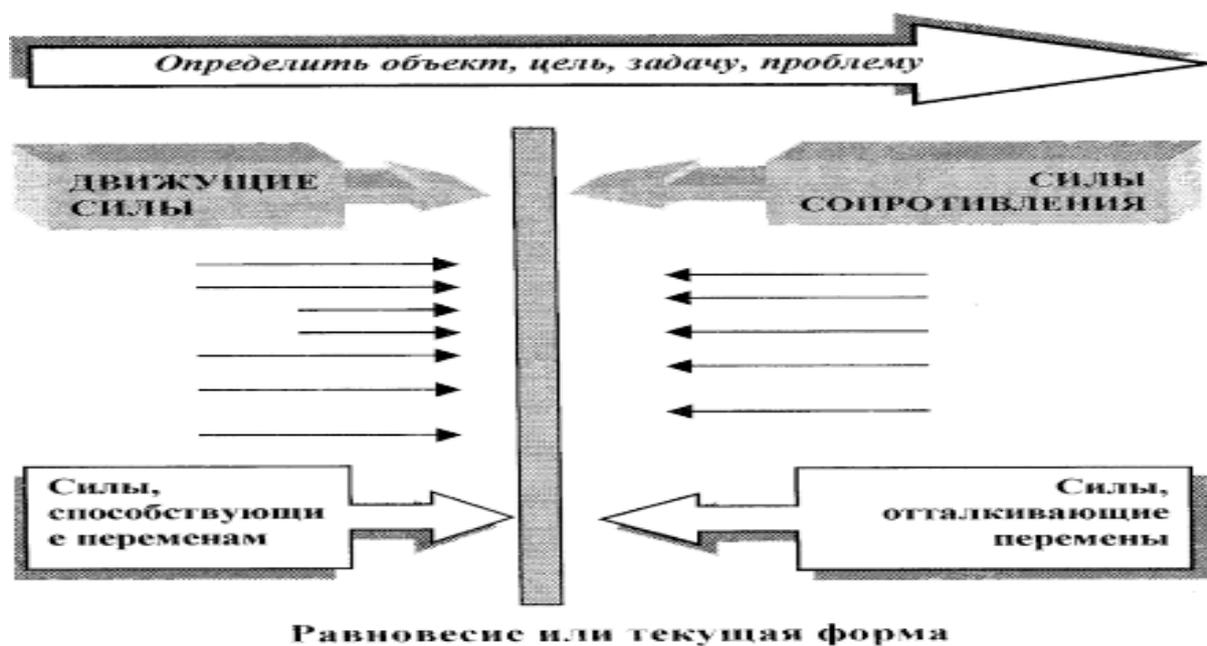


Рисунок 1 – Модель анализа силового поля

Достижение перемен является не чем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Как проводить анализ "силового поля"?

✓ Определите вопрос.

✓ Уточните его:

○ в контексте настоящей ситуации

○ в контексте желаемой ситуации.

✓ Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т. д.)

✓ Перечислите силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать переменны, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления. Отодвигаясь, силы сопротивления могут вызывать напряжение на нижних уровнях, и его влияние может быть более стабильным. Если движущие силы перемен были усилены, этот новый уровень часто нуждается в постоянной и стабильной поддержке, или эффект перемен может быть утерян.

Как можно облегчить проведение анализа "силового поля"?

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение анализа силового поля, служит анализ заинтересованных сторон. В отличие от движущих сил или сил сопротивления, имеющих, как правило, прямое отношение к изменениям, представители так называемых "заинтересованных сторон" — конкретных лиц, групп или организаций косвенно выигрывают или

проигрывают от изменения ситуации. Эти "заинтересованные стороны" также могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может усилить непосредственные движущие силы перемен, или ослабить действие сил сопротивления.

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики

В настоящем разделе мы рассмотрим не все методы организационной диагностики, среди которых есть наблюдение, анализ документации компании, анкетирование, не являющиеся интерактивными. Нас интересуют методы исследования, проводимого в тесном взаимодействии с объектом исследования. В нашем случае таким объектом являются сотрудники организации.

Метаплан как метод организационной диагностики

Метаплан – метод диагностики и принятия коллективных решений. Метаплан – это методика структурирования групповых обсуждений и выработки эффективных коллективных решений.

Название Метаплан является собственностью компании "Metaplan GmbH", которая разработала данный метод в конце 70-80-х годов с целью повысить эффективность групповых дискуссий (Kleber). До этого применялся метод Brainstorming.

Метаплан построен на принципе полной визуализации процесса обсуждения на всех стадиях. При использовании данной техники участники больше взаимодействуют друг с другом, что ведет к активным и эффективным обсуждениям. Процесс идет по заданным правилам, что позволяет модератору продумывать дискуссию заранее так, чтобы она привела к нужному результату.

Также метаплан является отличным инструментом исследования мнений и отношений коллектива к какой-либо проблеме. Алгоритм представлен ниже в таблице 2.

Таблица 2 - Проведение опроса карточками

№ п/п	Деятельность	Пояснение
1	Постановка вопроса	На доске размечают поле, определяют основные вопросы
2	Проведение карточного опроса	Разрешается писать все, что приходит на ум, но правила написания оговариваются заранее
3	Сортировка, выбор наиболее важных мыслей по мнению каждого участника	В случае, если карточек слишком много
4	Сбор карточек и вывешивание их на плакат	Не сортируя, развешивают, при этом зачитывается содержание
5	Распределение по кластерам	Общее обсуждение, поиск названий для кластеров. На данном этапе запрещена критика
6	Дополнения и критика	"Что отсутствует?". Поиск более конкретных и понятных формулировок
7	Оценивание	Точно расклеивают карточки

Как формулировать вопросы: модератор задает вопрос, и каждый участник пишет несколько ответов (каждый на отдельной карточке).

Возможны вариации вопросов:

- Двойные вопросы (за/против)
- "Паук" - обозначается ряд основных тем, по которым может идти обсуждение. Таким образом, ответы более конкретны, поскольку идут по заданному руслу.

Требования к модераторам:

2 человека. Один ведет дискуссию, другой оказывает техническую поддержку.

Модератор – ни в коем случае не эксперт и не начальник. Он не знает "как надо".

Модератор не выражает своего мнения. Он задает вопросы.

Модератор должен открыть участников друг для друга.

Он должен устранять конфликты и искать причины их возникновения.

Модератор – специалист по возможным путям коммуникации. Его задача направлять дискуссию на достижение результата.

Примеры применения метода: гражданское участие в планировании застройки деревни (Grosser, Ludwig, Institut für Landesplanung und Raumforschung, 1998); различные корпоративные исследования

Достоинство метода состоит в его универсальности и возможности применения в любой сфере.

Недостатки метода. Метод можно применять только в том случае, если группа стремится к выработке коллективного решения

Технические проблемы, возникающие при использовании метода метаплан:

- проблемы с заполнением карточек
- предложения могут противоречить друг другу
- голосование по вопросам открытое
- метод является дорогим
- возникают проблемы с нерешительными и гиперактивными участниками.

Интервью как метод организационной диагностики

Интервью – один из сложных методов сбора информации. Исследователю необходимо соответствующим образом отбирать и перерабатывать суждения, чтобы на их основе получить качественно новую информацию. Диагностическое интервью бывает двух видов: осваивающее и развивающее. В результате осваивающего интервью можно получить общие сведения от руководителей и сотрудников предприятия о его профиле, персонале, партнёрах, истории и т. д. Развивающее интервью проводится по определённой технологии. Его главная задача в проблемно-ориентированном исследовании – выявить организационные проблемы. В вводной части развивающего интервью необходимо составить у респондента правильное представление о роли исследователя в организации,

снять возможное недоверие, определить специфику исследовательских задач, подчеркнуть цель исследования.

Диагностическое интервью обычно проводится в формате "один на один", причем вопросы задаются в определенной последовательности. Это позволяет достаточно полно рассмотреть заранее обозначенные темы (личные и деловые качества кандидата, его опыт, отношение к делу). Для проведения структурированного интервью обычно разрабатывается специальный бланк с перечнем основных вопросов и руководство для интервьюера, которое содержит ключ для интерпретации ответов и реакций кандидата.

Итак, для проведения интервью необходимо соблюдать следующие условия:

- Определить цель интервью, ожидаемый результат и как он может использоваться в дальнейшем.

- Составить план интервью, включающий в себя основные вопросы респонденту.

- Подготовить бланки с вопросами и местом для ответов, которые интервьюер будет сам заполнять.

- Договориться заранее о времени, которое респондент должен будет потратить на беседу.

- Организовать место беседы так, чтобы было минимальное количество помех и отвлекающих моментов.

- Интервью следует начинать с простых вопросов, переходя к более сложным постепенно.

- Необходимо соблюдать временной регламент, не задерживаясь на обсуждении в ущерб другим вопросам.

- Желательно создать доверительную обстановку в беседе, гарантируя респонденту анонимность всех его высказываний.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 1: [4, 5].

Тема 2. Организационное проектирование

Форма занятий – лекции

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Организационно-управленческая мыследеятельность и экономические формы организации

Вопрос 2. Объекты и содержание организации

Вопрос 3. Исследование, понимание, онтологическая работа и проектирование в организационном проектировании

Вопрос 4. Программирование и организационное проектирование.

Методические указания по изучению темы 2

Вопрос 1. Организационно-управленческая мыследеятельность и экономические формы организации

Большая часть специалистов (как представители теории управления, так и историки) относит факт зарождения организационно-управленческой мыследеятельности к последней четверти XIX века. Именно в этот период происходит объединение двух линий развития мысли: линии, связанной с общественными науками (теорией государства и права, социологией и социальной психологией, историей), и линии, связанной с экспансией практического интеллекта (в сфере политики, административного права, формирования крупной промышленности).

В процессе этого синтеза удалось объединить два типа рефлексии: исследовательский (объектно-онтологический) и проектный (организационный), которые до этого существовали и результаты которых транслировались независимо друг от друга. В этом контексте впервые стала возможной постановка вопросов о том, к каким объектам могут быть применены известные методы организации, и наоборот, какие способы организации и проектирования создают (производят) специфические социальные объекты и феномены?

Обобщение опыта подобной двухслойной рефлексии и формирование пакета типовых задач позволили наметить контуры программы создания новой профессии и нового типа мыследеятельности. Процесс складывания (выращивания) новой профессии шел по многим различным линиям и лишь в 20-30-е годы XIX столетия возникли институциональные формы закрепления организационно-управленческой мыследеятельности.

Так, в области экономической деятельности удается зафиксировать такие прецеденты, когда акционерные компании в течение нескольких лет приносят большие дивиденды, но затем неожиданно разваливаются; в 90-е годы XIX века впервые удается разделить “рентабельность” предприятия и его “эффективность”, выражающуюся в таких категориях, как “устойчивость функционирования”, “стабильность”, “увеличение зоны влияния”. Эксперименты Тейлора в области научной организации труда подчеркивают тот факт, что успешность промышленной деятельности зависит от технической организации работ, функционализации и специализации труда на предприятии. Реализация широкомасштабных проектов, требующих соорганизации нескольких типов работ, заставляют разделить “предпринимательскую деятельность” и “линейный менеджмент”.

В Германии возникает новое теоретическое направление, которое называет себя “теорией предприятия”; в работах А. Богданова (Малиновского) в России возникает проект построения “всеобщей организационной науки – тектологии”.

Работа организатора производства начинает трактоваться как сложная деятельность, включающая в себя ряд компонентов (в том числе экономический, социально-психологический, инженерный и др.). Вокруг этой позиции складывается новая сфера услуг (поддержки), в которую входят психологи (психотехника Г. Мюнстенберга), физиологи (анализ трудовых операций),

инженеры (технологизация работ), педагоги (профотбор и повышение квалификации).

Методы расчета экономической эффективности и бухгалтерский учет точно так же начинают трактоваться как одни из средств в арсенале организатора. Это не значит, что экономические теории перестают существовать; это значит, что экономические техники и средства дополняют и расширяют инструментарий организатора, задавая один из критериев оценки деятельности предприятия. В этом плане очень показателен ответ одного из членов правления компании “Форд” на вопросы журналистов: “Да, конечно, компания делает деньги, но я бы хотел напомнить, что мы все-таки делаем машины “Форд”.

Вместе с тем и сегодня, в XXI веке, идея формирования нового типа мыследеятельности и новой профессии организатора остается глобальным проектом, предметом коллективного творчества человечества. Можно с уверенностью констатировать, что этот проект реализован лишь в своей меньшей части; продолжается процесс внутренней дифференциации, усложнения и специализации сферы организации, руководства и управления. В последние годы формируются такие новые направления деятельности, как финансовая и социальная инженерия, управление программами искусственного интеллекта, поведенческая экономика, эккаунтинг, организационное и культурное проектирование.

В дальнейшем мы излагаем основные понятия системомыследеятельного подхода к вопросам управления в соответствии с подходом Г. Щедровицкого [10], а также проанализируем технологию мышления и деятельности оргпроектировщика.

Вопрос 2. Объекты и содержание организации

Необходимо подчеркнуть, что, рассматривая названный круг вопросов, мы очень часто попадаем в языковую ловушку; когда мы говорим об “организации” в рамках деятельностного подхода, то под этим могут подразумеваться, по крайней мере, два совершенно разных объекта: один раз – это процесс человеческой организационной деятельности, а другой раз – это результат и продукт этой деятельности – та или иная “организация”.

Таким образом, термин “организация” в системомыследеятельном подходе имеет, по крайней мере, два различных смысла: один раз мы говорим о деятельном отношении, а второй раз – о некоторой конструкции или форме. Оба эти момента должны быть учтены и органически связаны в одном деятельностном представлении.

“Организация” является одним из основных отношений в деятельности, и соответственно этому понятие “организация” стоит в одном ряду с такими понятиями, как “трансляция” и “реализация”. Это отношение между двумя системами деятельности, когда одна система становится “объектом” другой системы деятельности; следовательно, родовым для понятия организации является понятие оргтехнического отношения; организация есть вид оргтехнического отношения. Вместе с тем, организация – особый тип

организованности деятельности, порожденный этим отношением и оставшийся в квазиестественном виде в той системе деятельности, которая была объектом организационной деятельности.

Именно в этом, втором, смысле в теории организации говорят об оргструктурах, оргниграммах, проектах организации.

Как и всякая другая организованность, организация является искусственно-естественным образованием. По своему происхождению всякая организация является искусственным образованием, по своему функционированию – естественным или квазиестественным (о=естественным).

Искусственно-технический характер организационного отношения в системомыследеятельном подходе закрепляется в виде схемы организационно-технической системы (отношения) (см. схему 1).

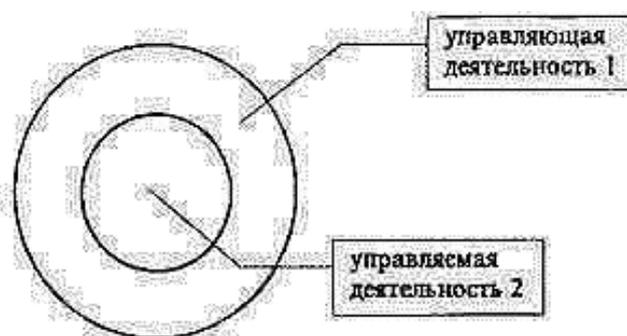


Рисунок 2 - Схема организационно-технической системы.

На этой схеме зафиксированы две системы деятельности, одна из которых как бы “охватывает” (ассимилирует) другую за счет анализа (просчета) возможных траекторий движения второй деятельности (выражающихся в форме знания) и “вбрасывания” нормативных предписаний и документов (программ, проектов, планов), влияющих на вторую деятельность и процессы ее развертывания.

Термин “охват” и “ассимиляция” употребляется здесь не в “физическом” смысле; речь идет о рефлексивном “охвате”, который становится возможным за счет специальных знаний, а значит, за счет исследования и проектирования – специальной мыслительной работы, которая проводится в рамках управляющей (организующей) мыследеятельности по отношению к управляемой (организуемой). Специфическая роль знания в деятельности (а именно: то, что процессы и организованности деятельности могут становиться и становятся “объектами” знания) позволяет символически представить отношение управления, возникающее между двумя системами деятельности, как отношение “ассимиляции”.

В той мере, в какой вторая (нижняя) деятельность является деятельностью (т. е. в нее включены субъекты, обладающие самостоятельными целями), эти нормативные предписания и знания не могут полностью предопределить характер ее развертывания; в этом случае мы признаем, что нижняя деятельность обладает самодвижением. Этот момент символически закрепляется в схеме “шага развития” (рисунок 3).

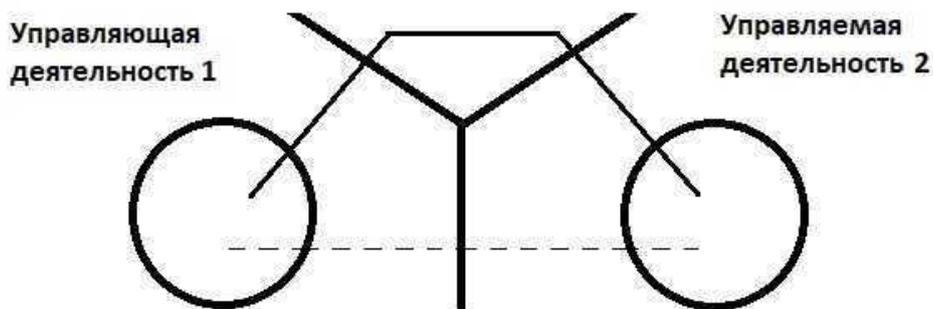


Рисунок 3 - Схема шага развития

Также необходимо подчеркнуть, что ни схема 1, ни схема 2 ничего не “изображают”; на схеме задан принцип организационно-технического отношения. Эта схема может также использоваться неким конкретным субъектом деятельности как способ самоорганизации. Если же речь идет об описании той или иной системы управления (на уровне предприятия, отрасли или региона), то необходимо строить специальные изображения, не сводимые к названным принципиальным схемам.

Вопрос 3. Исследование, понимание, онтологическая работа и проектирование в организационном проектировании

Развернутое выше рассуждение означает, что исследователь, обслуживающий оргпроектировщика, должен иметь и транслировать на полиэкран (на “доску” мышления, “табло” сознания, “планшет” коммуникации и “верстак” мыследействия):

- особый конструктивный язык для проектирования структур деятельности;
- представления об основных процессах, детерминирующих эти структуры (а следовательно, ограничивающие работу по проектированию);
- специальный конструктивный язык для проектирования элементов систем деятельности (субстрата этих элементов и ткани (материала) Деятельности);
- представления об основных механизмах и процессах, детерминирующих организованность и структуру этих элементов.

Другими словами, мало иметь общие представления о деятельности и механизмах ее воспроизводства, необходимо видеть всю типологию организованностей Деятельности. И наоборот, для того чтобы проектировать и конструировать отдельные элементы структур деятельности, нужно знать и представлять всю эту структуру, взятую относительно процессов воспроизводства; лишь в этом случае можно создавать такие организованности материала деятельности, которые бы соответствовали макропроцессам функционирования и развития систем мыследеятельности в целом.

Однако обращаясь к задачам описания и исследования систем деятельности, мы уже не можем рассматривать конструкции, описываемые в теории Деятельности, как создаваемые из элементов замкнутого и неменяющегося конструктора.

Элементы деятельности меняются внутри структур деятельности в соответствии с происходящими там процессами.

Однако это не значит, что на верстаке организационного проектирования мы не должны рассматривать преобразования деятельности и ее отдельных организованностей чисто конструктивно и независимо. Напротив, это оказывается совершенно необходимым, если мы учитываем вторую связь – связь реализации и материализации организационных проектов в Деятельности.

Другими словами, оргпроектировщик должен все время помнить, что разрабатываемые организационные проекты будут реализовываться в Деятельности как на уровне отдельного индивида (в качестве рамок и объемлющих структур), так и на макроуровне развертывания систем деятельности. Другими словами, он должен учитывать принцип множественности форм существования любой организованности в деятельности и связанный с этим принцип множественности каналов реализации любого организационного проекта. Именно поэтому необходимо иметь как представления о чисто конструктивном развертывании единиц (каркасов) деятельности, так и представления об их развертывании на различном материале.

Чрезвычайно важным представляется вопрос о соорганизации в мышлении оргпроектировщика по крайней мере двух типов знаний – знаний из Теории МыслеДеятельности (и комплекса сопутствующих теорий) и проектных знаний. Синтез знаний должен подчиняться по крайней мере двум системам ограничений: системе ограничений исторического порядка и критериям развития Деятельности и ее отдельных организованностей.

Когда мы рассматриваем какую-либо сложную систему, то, как правило, знаем или подразумеваем, что в ней осуществляется много различных процессов.

Представление о процессах, протекающих в системе или осуществляемых какой-либо системой, является итогом абстрагирования с познавательной точки зрения. Здесь очень важно, что каждое такое представление о “процессе” является итогом длительной и весьма сложной работы; каждое такое представление снимает и свертывает в себе многие моменты материально-организованностного и функционального плана.

выдвигал эту проблему в качестве важнейшей. Это естественно, ибо процесс в целом никогда не может быть представлен как сумма частных процессов, он подчиняется другим логикам, говоря метафорически он “накладывается поверх”, “паразитирует на”, “живет и развертывается за счет нижележащих процессов” и т. д.

Если между различными процессами существуют (устанавливаются) столь сложные отношения и связи, то необходим какой-то оперативный язык, который бы позволял упрощать задачу в рамках организационного проектирования. Способом выхода из многих проблем, связанных с анализом и разделением процессов, является представление их как лежащих рядом друг с другом блоков и объединение их на одном материале. В этом случае мы исходим из того, что реализация процессов и соответствующих им функциональных структур предполагает предварительное конструирование специальной полиструктуры в

соответствии с существом и “природой” процессов, перечисленных в функциональном списке.

Однако даже при переходе к такого рода “нелинейной” логике анализа сложных процессов не решается главная задача: установление формальных соответствий между процессами в целом и процессами в частях (фрагментах), дающее возможность искать и находить форму (способ) материальной реализации для определенных процессов, или предсказывание процессов в целом, если мы знаем материальную организацию частей.

Во всех случаях мы имеем дело с процессуальным представлением Деятельности, с членением ее на фазы и этапы, вопросы процессуального представления и изображения деятельности как функциональных и морфологических структур, а также как структур связей — это и есть вопросы, которые ставит перед собой оргпроектировщик.

Вопрос 4. Программирование и организационное проектирование

Собственно говоря, установление точных соответствий между процессуальными и функциональными структурами, с одной стороны, и организационными, с другой стороны, является если не единственной, то основной (одной из основных) задачей организационной деятельности в целом. Можно сказать, что организация есть практика системного подхода в его “высших” этажах вплоть до выделения морфологических структур, а организационное проектирование является одной из специализаций организационно-управленческой мыследеятельности.

Но для того чтобы осуществить такое соотнесение, нужно выработать и использовать определенные принципы, например, принцип единственности функции на каждой оргструктуре или же, наоборот, принцип совмещения нескольких функций (последнее делается, как правило, в тех случаях, когда одна функция не может заполнить всего функционирования данной оргструктуры или когда выполнение одной функции зависит от исполнения ряда других функций). Совмещение функций может также диктоваться задачами развития коллектива, но здесь мы уже переходим в зону “управления” и начинаем обсуждать более сложные проблемы взаимовлияния этих типов мышления и организационного проектирования как включенного (ассоциированного) типа мыследеятельности.

Помимо указанных рабочих принципов, в организационно-управленческой мыследеятельности в целом должны присутствовать принципы более высокого порядка, например, принцип развития или принцип свободы.

Техническая сторона организационной работы состоит в том, чтобы отделять друг от друга процессы и погружать их на самостоятельные оргструктуры. Однако нормальная реализация этих работ оказывается невозможной, если забывать о том, что в процессах организации мы имеем дело с “человеческими”, а значит, одухотворенными, смысло-наполненными и рефлексивными системами. Одним из ключевых моментов оказывается включение субъектов организуемой деятельности в сам процесс организации и управления. Именно этот момент лег в основу партисипативных методов в управлении, получивших широкое распространение в 70-е и 80-е годы XX века.

В это же время намечается отход от идеологии проектирования социальных систем и систем деятельности. Распространяется понимание того факта, что процессы, происходящие в организуемой системе, еще должны быть скоординированы с процессами в организующей (управляющей) системе. Подобная координация предполагает не режим технического отношения, а режим взаимодействия и коммуникации между двумя равноправными позиционерами.

В этом случае мы должны учитывать проблемы организации активности индивидуума и личности, а также используемые другими субъектами (носителями) деятельности способы самоорганизации. При этом как в первом, так и во втором случае мы вынуждены будем учитывать фактор человеческого сознательного (рефлексивного) поведения (деятельности) и наличные социокультурные ориентации.

В самом грубом виде перед организатором и оргпроектировщиком встает вопрос о том, почему и как индивиды и организации принимают на себя ту или иную систему управления и тот или иной организационный проект.

Здесь еще раз проявляется связь организации с нормами и нормативами деятельности. Это значит, что всякая искусственно-техническая организация будет эффективна только в том случае, если она захватит и нормы деятельности. Именно в этом состоит основная причина того, что всякая попытка радикальной перестройки деятельности за счет чисто организационных мероприятий всегда наталкивается на инерцию существующих систем деятельности и приводит к расхождению предполагаемых и реальных результатов Деятельности.

Этот факт естественно стимулирует как исследования по теории организации, так и дополняющие их исследования по социологии и социальной психологии организации, а также разработки в области прикладной теории понимания и герменевтики.

В плане реальной организационной практики это означает, что организационное проектирование должно быть обязательно дополнено другими типами прожективного мышления и деятельности, в частности, программированием, а также культурной политикой и прикладной идеологией.

Если рассматривать связь организационного проектирования с другими типами и единицами прожективного мышления, то на передний край выходит понятие проблемы. Именно видение всеми (любим) участниками программно-ориентированной коммуникации проблемной ситуации, которая должна быть разрешена за счет оргпроекта, задает его границы и эффективность данного решения. С этой точки зрения можно рассматривать организационное проектирование как особую форму разрешения проблемной ситуации, выделенной в процессах программирования. Используя такие понятия, как понятие “кооперации”, понятие “инфраструктуры” и др., оргпроектировщик переводит проблемную ситуацию в проект, онтологию (как результат тематизации) или набор онтологических картин в систему (поле) рамок понимания и мыследействия, а ситуацию коммуникации в ситуацию мыследействия.

Однако именно в процессе проблематизации выявляется тот слой противоречий и конфликтов, а также общих проблем, который должен и может быть разрешен данным оргпроектом, при условии соразмерности будущей мыследеятельности заданным рамкам и пределам мысли, нащупанным в процессе программирования.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование бизнес-процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 2: [10].

Тема 3. Администрирование бизнес-процессов

Форма занятий – лекции

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Категориальные рамки анализа

Вопрос 2. Организация, руководство и управление

Вопрос 3. Объекты и содержание организации

Методические указания по изучению темы 3

Вопрос 1. Категориальные рамки анализа

Ранее в изложении теоретических подходов к организационному проектированию дважды была использована категориальная оппозиция “процесс-структура” и “процесс-организованность”.

Действительно, один раз нам было важно противопоставить процесс организации (организационно-управленческой мыследеятельности) и организацию как особую организованность деятельности, о-естествляемую в той или иной системе деятельности. В другой раз мы противопоставляем систему деятельности, являющуюся объектом организационной деятельности и в этом своем статусе представляющую собой, прежде всего, определенные процессы деятельности, и “организацию”, являющуюся уже не только продуктом организационной работы, но и структурой, закрепляющей те или иные процессы в деятельности за счет своей формы.

Необходимо также понимать, что структура простейшей организационно-технической системы может быть протрактована как изображение (в отличие от того, что мы обсуждали выше) особой простейшей “машины” деятельности (ср. – “театр машин и механизмов”, т. е. простейших узлов и деталей, рисунки-альбомы которых издавались в начале XVIII века), в отличие от тех процессов, которые могут с помощью этой машины или в этой машине совершаться.

Очевидно, что на машине будут идти разные процессы в зависимости от характера той детали (того “материала” или тех целей [формы]), которая обрабатывается.

Когда вы начинаете описывать алгоритм работы токарного станка, то описание будет меняться в зависимости от той детали, которую на этом станке

обрабатывают. Описание деятельности организации (управления) также разбивается на две части: сначала описывается машина управления, т. е. та принципиальная структура, по которой все происходит, а затем описывается, что происходит на этой машине, в зависимости от свойств того или другого “обрабатываемого” (организуемого) “объекта”.

При этом, естественно, не надо забывать, что “объектом” в данном случае является автономная и имеющая собственные цели система деятельности.

Отсюда можно сделать вывод, что употребление категории “объект” в данном контексте не совсем точно и становится осмысленным только в той мере, в какой в систему организационно-управленческой мыследеятельности в качестве включенной позиции входит “исследователь”, формирующий “представления об объекте” и передающий их на “табло” сознания или рабочий “планшет” организатора.

Возвращаясь к вопросу становления организационно-управленческой мыследеятельности в конце XIX–начале XX века, необходимо отметить, что именно объединение результатов исследований социокультурных процессов в социальных науках (науках о культуре, науках о духе, общественных науках) и философии с инженерными подходами создает тот уникальный сплав (синтез) знаний, на который опирается организатор.

Описывая “простейшую машину управления”, мы ввели некоторую функциональную схему, а описывая процессы, мы вводим наполнение функциональных блоков. Здесь возникает разница между характеристикой машины организации (управления) и характеристикой процессов организации (управления).

Для описания этого отношения можно использовать категориальную оппозицию “структура-материал” или “процесс-материал”. Важно подчеркнуть, что погружение структуры на материал не имеет существенного значения относительно самого материала. Материал может быть совершенно разный, но при этом необходимо различать функциональную структуру и морфологическую структуру.

Это различие можно проиллюстрировать на элементарной электротехнике. При конструировании прибора имеется принципиальная схема, имеется блок-схема и имеется монтажная схема. Проектирование прибора идет последовательно по трем схемам. Все схемы между собой имеют различия. Мы строим функциональную схему безотносительно к тому, на что она будет накладываться. При наложении на материал начинает меняться структура.

В частности, введение представлений о “материале”, обладающем собственным самодвижением и собственной жизнью в рамках управляемой системы, заставляет нас не только вводить новую категорию – категорию “полисистемы”, но и начинать модифицировать саму схему организационно-технического отношения. Управляемая система теперь должна быть рассмотрена как обладающая своей особой жизнью, а значит, как имеющая свои специфические процессы, противостоящие процессам преобразования, организации и руководства.

Другими словами, организуемая (управляемая) система должна быть рассмотрена теперь в логике и хронотопе имманентных ей процессов естественно-исторического изменения или эволюции, а проблемы организации и управления еще должны быть пересмотрены с точки зрения учета истории социальных систем и самого принципа историзма. Ведь по сути дела реализация задач организации (управления) есть сознательное освоение и ассимиляция исторического процесса, которая вопреки широко распространенным поверхностным мнениям отнюдь не ограничивает разнообразия исторического развития и не сковывает творческих усилий, потенциала и свободы отдельной личности.

Напротив, в этом плане идея организации (управления) дает средства для сознательного и целенаправленного строительства истории, а вместе с тем организует поведение и деятельность отдельного человека так, чтобы они не разрушили целостности жизни и социальных систем.

Таким образом, мы подчеркнули значимость таких категориальных оппозиций, как “история – деятельность”, “преобразование – превращение”, “эволюция – развитие”.

Вопрос 2. Организация, руководство и управление

Мы уже подчеркивали, что переход от анализа принципа организации и “простейшей организационно-технической системы” к анализу процессов принятия решений и организации (управления) в социальных системах не тривиален. Находясь в исследовательской позиции, мы обязаны признать, что любые процессы деятельности реализуются в определенной социокультурной среде, в определенных коллективах, в определенной социально-психологической атмосфере и т. д.

Может оказаться, что социальная система в принципе не является таковой, чтобы допустить осуществление организационно-технических воздействий (скорее всего, именно к таким системам принадлежит социалистическое общество советского типа, а также постсоциалистическое хозяйство).

Тогда задача сводится на первых шагах к проектированию такой системы деятельности (а значит, таких процессов, функциональных структур и требований к материалу), которая бы допускала реализацию отношения организации (управления).

Это позволяет, вместе с тем, различить организацию и управление. Организация есть, по сути дела, деятельность по проектированию и созданию (реализации, реификации) в ткани социальной системы, такого объекта, который бы допускал управление. В той мере, в какой управлять можно только процессами деятельности, необходимо создать эту деятельность или условия для ее осуществления.

Говоря метафорично (но очень серьезно), организация – это деятельность по созданию (выращиванию, производству) деятельности, в отличие от жизни или социальных отношений. Из этого можно сделать вывод, что организация должна рассматриваться как производящая деятельность и результатом (продуктом) ее является другая деятельность. Поэтому вполне можно

ассоциировать схему организационно-технического отношения с символикой “рождения” (вынашивания в “утробе” и т. д.). Эту организацию или организационное проектирование (проектирование организации, проектирование деятельности) следует специально отличать от “организации” как родового понятия по отношению ко всем трем типам работ – руководству, организации и управлению.

Теперь остановимся на специфических характеристиках “руководства”, в отличие от “организации” и “управления”.

Имея дело с большими системами деятельности, мы должны понимать, что все участники и носители деятельности включены в нее формально, на те или иные функциональные “места” с соответствующими должностными обязанностями и инструкциями, но при этом без видения целого содеятельности. Напротив, организатор имеет на “табло” картину этого целого и таким образом может производить координацию и синхронизацию совместной и коллективной деятельности, распределение задач и делегирование новых полномочий в ситуации изменения проекта целого (независимо от того, является ли эта “картина” результатом специального исследования (картиной объекта, онтологией) или результатом собственно организационной рефлексии).

Вместе с тем организатор может определять требования к заполнению всех наличных в структуре организации функциональных мест, требования к номенклатуре и квалификации специалистов, к способностям отдельных людей.

В том случае если организатор также не имеет на “табло” общей картины системы деятельности, он автоматически перестает выполнять свои функции, в системе деятельности возникают и накапливаются рассогласования, а работа организатора вырождается в формальное “администрирование”. В этом случае мы употребляем слово “руководит” в уничижительном смысле – “руками водит вместо того, чтобы что-то делать”.

Другими словами, там, где “материал” деятельности (конкретные люди, группы и коллективы, знаки и символы, технические системы, отношения и взаимоотношения) может рассматриваться как соответствующий процессам и всей исходной системе (удовлетворяющий функциональные требования), там может идти речь о “руководстве” (администрировании). Если же самодвижение материала выходит за рамки элементарной координации и нормализации, там должна идти речь об “управлении”, реализующемся на нижних слоях организационно-технических систем.

Таким образом, “жизненное пространство” руководства в сложных организационных системах сравнительно мало; однако при стабильном функционировании и в рамках учрежденческой организации “руководство”, несомненно, играет свою роль и с полным правом должно быть включено в комплекс организационно-управленческой мыследеятельности.

Сущность организационной мыследеятельности

Конечно, объектом организационной деятельности могут становиться не только процессы деятельности, а значит, не только процессы выражаются в организационной форме. Однако в самом общем случае “организация” возникает на столкновении двух процессов: организационной Деятельности и тех или иных

процессов в организуемой Деятельности, превращающихся в объект организационного манипулирования.

В силу этого всякая организация, закрепляя те или иные процессы в деятельности, обеспечивает их поддержание и воспроизводство, она, функционируя как организованность, консервирует Деятельность и по мере трансформации систем Деятельности начинает играть тормозящую роль. В какой-то момент наступает такая ситуация, в которой происходит разрыв между актуальными процессами в деятельности и теми процессами, которые призвана поддерживать и обеспечивать данная организация. Организация перестает соответствовать системам Деятельности и тем более процессам (зоне) ее ближайшего развития, и с этого момента она требует реорганизации.

Помимо большого класса задач, связанного с ситуациями реорганизации ранее сформированной организованности Деятельности, необходимо (хотя бы в плане мышления) выделить некий абстрактный класс ситуаций, в которых возникает необходимость в организационной деятельности как таковой.

Первым условием организации является множественность относительно независимых единиц деятельности, будь то отдельные акты Деятельности, ориентации, социально-производственные (социокультурные) системы или сферы деятельности. Вторым условием является то, что эти единицы представляют собой так или иначе организованные структуры деятельности (в этом плане необходимо еще раз подчеркнуть, что всякая организация является реорганизацией в плане истории деятельности). Третьим условием является установление некоторой новой связи этих единиц друг с другом, их соотносительности, выделение целостности данной популяции единиц деятельности относительно каких-то процессов, которые должны поддерживаться и обеспечиваться.

При наличии этих трех условий может быть сформулирована задача организации и, следовательно, возникает необходимость осуществления специальной организационной деятельности и специального мышления, которое мы пока условно называем организационным проектированием или проектированием организаций.

Мы уже подчеркнули, что организация (как организованность, конструкция, форма) обеспечивает протекание определенных процессов, заданных телеологически, задача организации как конечного продукта организационной работы – сделать из многих независимых единиц, часто сталкивающихся друг с другом и находящихся в ситуации конфликта, одно целое.

При этом организационная работа может направляться на любые моменты в деятельности и жизнедеятельности, превращая их в предмет соорганизации: на деятельность отдельного индивида или места, на взаимодействие множества отдельных актов Деятельности внутри той или иной системы, на взаимодействие самих этих систем Деятельности друг с другом, на функционирование систем Деятельности, на развитие их, на взаимодействие и взаимоотношения между группами и коллективами и т. д.

Другими словами, организация осуществляется каждый раз по отношению к наличным структурам и организованности. Ответить на вопрос, к чему мы применяем организацию, прямо и однозначно невозможно: структуры и организации непрерывно свертываются в организованности, а эти организованности включаются в новые системы кооперации и становятся объектом (потенциальным или актуальным) организационной деятельности.

Вопрос 3 Объекты и содержание организации

Самая грубая ошибка допускается тогда, когда содержание организации сводят к взаимоотношениям. Дело в том, что “организация” в такой же мере есть реальность кооперации, причем производственной, технологической, как и реальность взаимоотношений между людьми (как индивидами, так и личностями), но кроме того, реальность культуры. Поэтому мы имеем дело со сложным пересечением всех этих моментов, и главная проблема здесь – найти метод описания и изображения всего этого. Для того чтобы нащупать здесь какую-то нить, мы можем предположить, что деятельность организации имеет дело с особой действительностью – организационными структурами, которые она создает; а последние являются модусом существования мыследеятельности.

Другими словами, именно идея Деятельности указывает на то онтологическое поле, в котором могут быть выражены все названные типы организованностей (нормы, культура, взаимоотношения, знаки и т.д.) и которое позволяет соотносить и связывать различные типы содержаний в ходе организационного проектирования. Можно сказать иначе: задача организационного проектирования родилась из необходимости соотносить и связывать друг с другом различные по своей “природе” содержания (типы объектов) и в рамках организационного проектирования как типа мыследеятельности возникла онтология деятельности как особая оперативная система и язык описания явлений социально-культурно-очеловеченного и пронизанного рефлексией мира.

Но далее можно спросить о формах и содержании организации или о формальных и содержательных детерминантах организационного проектирования. Первое описывается в теории государства и права, в политологии и социологии, а также в истории социальных систем и институтов; главное, что таких форм может быть много и нужно составлять их типологию. Второе должно быть описано в теории деятельности. Здесь мы, прежде всего, утверждаем, что деятельность представляет собой “полисистему” – сложный комплекс процессов (находящихся в различных отношениях друг к другу) и сложную структуру функциональных “мест” с соответствующими наполнениями; а наполнением в данном случае являются люди, несущие на себе массу других организованностей деятельности и саму живую деятельность.

Поэтому организация “людей” есть вместе с тем организация кооперативных структур и технологии, ориентаций и институционализаций, норм культуры и т.д. Но вопрос здесь даже не в том, что все это существует, а в том, что должен “видеть” и “знать” тот, кто организует всю эту систему. Он должен видеть, прежде всего, системы деятельности и технологические

процессы в ней: это и есть материал организации (организационного проектирования).

Если теперь возвращаться к предыдущему параграфу, то можно сказать, что “управление” есть анализ, координация и состыковка различных процессов и процессуальных аспектов систем мыследеятельности.

Напротив, руководство занято анализом человеческого материала в его отношении к оргструктурам.

Реально всякая организация имеет дело со сложной кооперацией, и можно добавить, с разнообразно организованной кооперацией. Именно кооперация образует главное содержание организации, а все остальное втягивается в организацию вторично, поскольку всякая кооперация организована (предполагает присутствие (наличие) организованных структур и структурированных организованностей).

Но тогда основной и единственный вопрос, который должен задавать себе оргпроектировщик: что организуется и каким образом эта организация осуществляется? Будет ли это деятельность отдельного места и индивидуума, находящегося на этом месте внутри системы, взаимодействие множества отдельных актов в рамках той или иной системы, функционирование социально-производственной системы, взаимодействие групп и коллективов в сфере клуба, функционирование личностей и групп в производственной сфере, функционирование и развитие сферы деятельности, функционирование и развитие универсума деятельности и др.

По сути дела, на этот вопрос нельзя ответить прямо и однозначно, поскольку структуры и организации непрерывно свертываются в организованностях, а последние включаются в новые системы кооперации. Организуется все то, что нужно для обеспечения функционирования и развития мыследеятельности за счет имеющихся средств.

Формы организации так же, как и содержания их, меняются исторически, поэтому не имеет смысла говорить о каких-то всеобщих и конечных формах или содержании “организации” и пытаться таким образом определить их. Организация является предметом бесконечного творчества человечества.

Действительность организационного проектирования

Мы уже подчеркивали, что организационная деятельность по своим целям и сущности вынуждена все время связывать и собирать разнородные образования, соотносить разноуровневые элементы и единицы деятельности: акты и ситуации деятельности, эпистемические образования знания, знаки, понятия, термины, цели и средства деятельности человека с его ориентациями, интериоризованными процедурами и средствами, личными знаниями и способностями, установками и ориентациями, группы и коллективы разного типа, институты, места, статусы, роли, позиции, амплуа, процессы деятельности и взаимодействия между людьми, отношения и взаимоотношения.

Из этого следует, что организационная работа не может протекать без специального мыслительного обеспечения, позволяющего организатору соотносить и связывать столь разнородные образования в мышлении, обеспечивая предварительную систематизацию и типизацию единиц

деятельности. Более того, можно утверждать, что сама организационная работа разворачивается как бы в “эфире” мысли, и вне такой охватывающей действие мысли нет и не может быть организации как таковой.

В ходе организационного проектирования (а так мы пока будем обозначать тот тип мышления, который обеспечивает организационное действие) создается особая действительность, в которой собираются все названные планы: люди, взаимодействия и взаимоотношения, группы, нормы культуры и конвенциональные нормы, кооперативные схемы организации деятельности с соответствующими “местами” для индивидов и т. д.

Именно в этой действительности строится и “прорисовывается” впервые организационная структура с учетом того факта, что “наполнением” ее будут вполне конкретные коллективы и люди, несущие на себе массу других организационностей деятельности, а главное, саму живую деятельность и мысль, которая либо будет протекать в данной структуре (форме), либо напротив – не будет возникать и вспыхивать, и в этом случае мы будем иметь дело с мертвой организационной структурой.

Таким образом, центр вопросов переносится в область анализа самого мышления оргпроектировщика. Другими словами, необходимо ответить, как должен мыслить, что видеть и знать, какими средствами пользоваться тот, кто организует всю эту систему и гарантирует ее жизнеспособность. Конечно, результат деятельности и организационно-технического действия потом отложится в самой организации, а это в силу действия принципа воспроизводства означает, что он отложится и в виде определенных норм, институциональных установок и принципов (стандартов), определяющих и регулирующих деятельность и поведение индивидов.

Однако ключевым вопросом на первом этапе анализа остается вопрос о принципах и схемах организационного проектирования.

Первый момент, который мы уже отмечали выше, состоит в том, что оргпроектировщик, столкнувшись с задачей соотнесения различных единиц и организованностей деятельности, может решить ее только в рамках особой онтологической картины (онтологии мыследеятельности) за счет введения особых схем и понятий о “деятельности” и “мыследеятельности” (а также ряда более простых конструктивных единиц).

В отличие от школы человеческих отношений или ролевой теории, идея “деятельности” задает ту онтологическую картину, которая позволяет совместить проектный и организационный подходы, и прежде всего, соотнести онтологические картины деятельности разной полноты и онтологические объекты, получаемые с разных точек зрения и позиций, в том числе с заимствованных позиций лиц, включенных в саму организацию.

Это означает, что эффективность работы оргпроектировщика в новых ситуациях (без прототипов) будет во многом зависеть от степени проработанности различных разделов теории деятельности и теории мыследеятельности, а также всего комплекса вспомогательных теоретических дисциплин: теории знака, теории знания, теории культуры, теории коммуникации, теории понимания и т. д.

Работа оргпроектировщика в конкретной ситуации связана с построением принципиальной топики (фасетно-организованного пространства его работы, содержащего все необходимые для создания данного оргпроекта представления и понятия) и ситуативного полиэкрана, фиксирующего (отслеживающего) все значимые для данной системы мыследеятельности процессы. На полиэкрane оргпроектировщика также должны быть выведены содержания рабочих экранов всех позиционеров, включенных в данную систему мыследеятельности (подлежащую реорганизации), и, при необходимости, ролевые представления основных групп и смысловые структуры сознания отдельных людей (за счет использования методов глубокого интервьюирования и включенного наблюдения).

Методические материалы по теме 3

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, 3, 10].

Тема 4. Проектирование организационной структуры

Форма проведения занятия – лекции.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Подходы к разработке организационной структуры

Вопрос 2. Этапы разработки организационной структуры

Вопрос 3. Человек и организация.

Методические указания по изучению темы 4

Вопрос 1. Подходы к разработке организационной структуры

У каждой компании — своя организационная структура. Она определяет количество и функции единиц управления, вертикальные и горизонтальные взаимосвязи между ними. Единицы управления — это структурные подразделения и должностные лица. Организационной структурой устанавливают их функционал и ответственность, порядок взаимодействия между собой и с субъектом управления — руководством компании. Организационную структуру компании формализуют локальным нормативным актом.

ПОЛОЖЕНИЕ
об организационной структуре

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящее Положение декларирует и регламентирует основные принципы, методы и процедуры построения и совершенствования структур управления **ОАО «Альфа»** (далее – Общества, Компании). Положение определяет составляющие организационной структуры Общества как органичную совокупность взаимосвязанных элементов одной системы.

Положения настоящего документа являются обязательными для исполнения всем административно-управленческим персоналом **генеральной дирекции**, филиалов и структурных подразделений Общества.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Организационная структура – главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность структурных подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в Уставе Компании.

☞ **Руководство компании** – группа работников, осуществляющих управление деятельностью Общества на высшем уровне. К руководству Общества относятся: **генеральный директор, заместители генерального директора, главный бухгалтер.**

Рисунок 4 - Положение об организационной структуре

Организационное проектирование — это разработка рациональной организационной структуры и системы управления компанией с учётом её стратегических задач. Проектирование включает в себя анализ технологических, административных, информационных взаимосвязей между ключевыми элементами предприятия: структурными подразделениями; должностными лицами; системой управления персоналом; решаемыми задачами; системой оплаты труда и поощрений; корпоративной культурой.

Планирование и организационное проектирование проводят в случаях, когда: создают новое предприятие; требуется реорганизация действующей компании, потому что нужно адаптировать организационную структуру к новым условиям производства, обновить продукцию и технологии, ввести в структуру новые подразделения и т. д.; необходимо оптимизировать систему управления, в связи с новыми требованиями к ее работе.

Задачи организационного проектирования: определить элементы системы и их качественные и количественные характеристики; оптимально разместить элементы системы относительно друг друга; установить вертикальные (управленческие) и горизонтальные (технологические) связи между элементами; установить информационные взаимосвязи между элементами системы; разработать регламенты процессов, происходящие в системе; разработать технологии управленческих процедур и процессов.

Факторы организационного проектирования, которые конкретизируют его цели и задачи: Организационно-правовая форма предприятия. Жизненный цикл компании (создание, рост, зрелость или спад). Ресурсный уровень предприятия, в том числе кадровый, материальный, финансовый, социальный и пр. Влияние внешней среды (положительное или отрицательное). Бостонская портфельная матрица этапов жизненного цикла организации: памятка

Таблица 3 - Этапы жизненного цикла организации

Стадия*	Характеристика
Вопросительный знак	Стартовый этап развития организации или подразделения, для которого характерны высокая неопределенность, необходимость больших усилий без гарантии результатов и создание практически всего с нуля. Частая проблема – нехватка ресурсов, а также то, что сотрудники должны быть универсальными специалистами, так как должны выполнять разноплановые работы. Этап нередко сопровождается авралами и необходимостью выходить за рамки своих обязанностей, слабой выраженностью субординации
Звезда	Этап бурного и активного роста: бизнес развивается быстрыми темпами, происходит агрессивный захват рынка, ставятся амбициозные цели, поступает много новой информации, требуется все больший профессионализм, увеличивается – иногда в несколько раз – численность персонала, из-за чего возникает целый ряд проблем и конфликтов
Дойная корова	Этап зрелости и стабилизации, бизнес-процессы отлажены, активного роста уже нет, может быть только текущее развитие. Как правило, основная задача на данной стадии – поддержание того, что уже достигнуто, и эволюционное развитие
Злая собака	Угасающий бизнес или отдельное направление, которое в силу каких-либо обстоятельств стало неперспективным. Тем не менее оно еще некоторое время функционирует, так как необходимо выполнить свои обязательства перед рынком, либо подготовить его к продаже, либо минимизировать возможные потери

На каждом этапе развития компании возникают новые организационные отношения, вызовы и формы взаимодействия между сотрудниками. Организационная структура при этом должна соответствовать происходящим изменениям и адаптироваться к каждому этапу роста бизнеса.

Вопрос 2. Этапы разработки организационной структуры

Этапы организационного проектирования

Организационное проектирование проводится по следующему алгоритму:

Предпроектные работы. На этом этапе проведите прикладные исследования, изучите и проанализируйте исходные данные, определите цели. Далее составьте техническое задание, определите состав исполнителей, проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых проектных решений.

Техническое проектирование. Подготовьте обоснование комплекса организационных решений, которые вы предлагаете для моделируемой или проектируемой системы.

Рабочее проектирование. Подготовьте рабочую документацию и экспертизу эффективности организационного проекта.

Вопрос 3. Человек и организация

Человек не только является важнейшим ресурсом организации, он также представляет собой рефлектирующую систему.

Это по сути дела означает, что он не только участвует в организации своей индивидуальной стороной, вступая в те или иные организационные, политические и экономические отношения; он еще самоопределяется как личность, превращая саму организацию в условие и ресурс собственного движения и развития. Другими словами, можно сказать, что человек принимает организацию прежде всего потому, что сам предполагает использовать ее.

Однако это не исключает того факта, что по мере функционирования на определенном месте в организации человек отождествляется с организацией и ее

имиджем, принимает и начинает сам исповедовать то, что носит название “доктрины организации”, интериоризирует нормы и стандарты организационного поведения. Поэтому речь должна идти уже не только о компромиссе между самопроектированием человека, рассматривающим организацию как ресурс личного роста, и требованиями организации, но и о пересечении стандартов личности и норм организации, об их существенном уподоблении друг другу.

Интересы (требования) организации и установки (интересы) индивидов смыкаются еще до того, как происходит реальная встреча человека с той или иной организацией.

Именно этот фактор соразмерности нормативных структур обеспечивает стабильность организации и служит подлинной основой интегративных процессов. И только на фоне такого рода нормативных структур можно говорить о целях как интегрирующих факторах организации; в этом смысле идея “цели” употребляется в данном контексте не специфическим образом, а как аналог норм и стандартов целеобразования и даже, точнее, как указание на некий стандарт допустимых (допускаемых членами организации) в данной системе Деятельности целей и целевых ориентиров.

Система норм организации является вместе с тем формой объективации интересов ее членов.

С этой точки зрения можно было бы сказать, что всякая живая деятельность есть своего рода компромисс между изначальной активностью человека (детерминированной либо его интересами, либо некоторыми идеальными представлениями) и теми организованностями Деятельности, которые уже сложились, обладают определенной инерцией на уровне функционирования систем мыследеятельности и, кроме того, закреплены в культуре данного сообщества на уровне норм осуществления Деятельности.

Тем самым всякая активность с самого начала оказывается включенной в ряд рамок, связанных самым грубым образом с историей данной системы деятельности.

Именно этот фактор не дает возможности людям, долгое время включенным в организацию, отказаться от ее требований и попытаться самостоятельно строить новую жизненную перспективу. С течением времени личностные формы существования человека как бы атрофируются, сужается сфера его общения вне организации.

Анализ форм существования человеческого в человеке оказывается одним из необходимых моментов в работе оргпроектировщика и накладывает целый ряд дополнительных требований на проектируемые оргструктуры.

Практика организационного проектирования

В результате разработки организационного проекта может возникнуть асимметричность структур деятельности и проектов, организованных: а) по типу функционирующей кооперации и б) по типу действия или деятельности с машиной.

Это означает, что процесс организационного проектирования должен постоянно сопровождать любые изменения систем мыследеятельности.

В принципе оргпроектировщик может ориентироваться на любые теоретико-деятельностные представления, начиная от идеи сферы (сферной организации деятельности) и кончая теми или иными представлениями о человеке и его активности.

Эти представления, как мы уже сказали, играют роль “рамок”. Однако при этом нельзя ограничиться ситуативными “рамками”, а также рамками локальных актов деятельности; необходимо учитывать рамки более широких систем и процессов, наличие которых в данной ситуации разработки проекта и проблематизации влияет на процессы самоопределения и энергию деятельности.

Организационный проект должен таким образом соответствовать:

- научным (методологическим) знаниям о Деятельности;
- знаниям о способах организации Деятельности;
- опыту функционирования и изменения организаций;
- возможностям коллектива и его желанию изменяться;
- сценариям изменения объемлющих систем и Деятельностных контекстов;
- зоне ближайшего развития систем деятельности;
- горизонтам развития систем мыследеятельности и т.д.

Это предполагает, что оргпроектировщик, помимо мышления и мыслительного проектирования, сумеет оценить восприимчивость коллектива организации к инновациям, подвижность (мобильность) сознания и навыков данной профессиональной (межпрофессиональной) группы, решит на уровне руководства организации и коллектива проблему идентичности организации (учреждения) и реалистичность реализации программ, замещающей инновативности, включит требования самих организационных структур в контекст проектируемого “сдвига” и реорганизации.

Если переводить это на язык теории деятельности, то можно сказать, что при оргпроектировании обязательно должны учитываться:

- отношение между создаваемыми организованностями и развертывающейся на них деятельностью;
- отношение между создаваемыми вновь организованностями и прошлыми организуемыми деятельностями;
- возможности преобразования и развития деятельности;
- существующая система разделения труда и требований к нормальному функционированию Деятельности;
- вопросы инерции деятельности.

По мере развертывания процессов реформ и увеличения числа попыток повысить эффективность существующих учреждений и институтов становится более очевидным тот факт, что эти изменения могут быть достигнуты только на пути кардинальной реорганизации систем и структур деятельности. Вместе с тем в настоящее время трудно (если вообще можно) указать единую систему требований к организационным структурам; отдельные требования

формулируются, исходя из интересов и установок разных и часто взаимоисключающих групп и обществ, исходя из различных производственных и общественных идеалов, а также за счет критики организациями, решающими различные задачи.

Если все же попытаться сопоставить эти разнообразие требования к оргструктурам, их основания и их предмет, то можно выделить несколько основных систем оценки оргструктур и рамок анализа – это прежде всего вопросы соответствия организационной структуры:

- процессам и механизмам экономической оценки и анализа;
- разделению труда и формам кооперации деятельности (как вовне организации, так и внутри нее);
- социальным отношениям между членами организации (с учетом их статуса, самооценки и стартовых норм);
- необходимым для реализации деятельности степеням свободы (независимости, подчинения) и мобильности (реализация решений, достижение целей, единство и согласованность действий);
- задачам обеспечения нормального функционирования профессиональной деятельности и системы деятельности;
- задачам обеспечения развития;
- потокам информации и задачам ее утилизации (систематизации, оперативной обработки, обобщения и др.);
- оперативности принятия решения в условиях неопределенности, управления и контроля;
- средствам и механизмам нормирования, стандартизации и автоматизации;
- задачам повышения квалификации и переподготовке кадров.

Этот набор требований в общих чертах известен, но до сих пор мы не можем говорить об общеупотребимой и эффективной методике реализации этой системы требований в конкретной ситуации. Сталкиваясь с задачами реорганизации оргструктур, мы каждый раз попадаем в проблемную ситуацию, требующую углубленного анализа сложившегося в данном конкретном случае положения дел. Однако означает ли это, что нельзя выделить некоторые ключевые проблемы, задающие границы ситуации, связанной с реорганизацией оргструктур? На наш взгляд, в основе тех проблем и трудностей, с которыми приходится сталкиваться в этой области, лежит вопрос о возможном и необходимом развитии, а значит, весь комплекс вопросов, связанных с соотношением задач оптимизации и принципиальной реорганизации оргструктур, вопросов медленной эволюции и радикальной реорганизации, сегодняшних и завтрашних идеалов, наконец, вопрос о соотношении технического инновационного действия и эволюции деятельности.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 4: [1, 6].

Тема 5. Формирование команды управления

Форма проведения занятия – лекции.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации

Вопрос 2. Определение структуры команды

Вопрос 3. Формирование резерва развития.

Методические указания по изучению темы 5

Вопрос 1. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации

Агенты изменений (агенты социальных изменений, агенты перемен) - персоны, общественные движения и организации, деятельность которых влечет социальные изменения или изменения личности и поведения индивидов.

В теории организационного развития термином "агенты изменений" обозначают незаинтересованное меньшинство, включающееся в конфликтную ситуацию с новым видением проблемы.

При проведении серьезных изменений в организации, полезно выделить группу людей, основным делом которых станет развитие, поддержание и контроль процесса преобразований.

Как показывает практика, действительные (действующие) агенты изменений – это такие сотрудники компании, которые сочетают в себе следующие качества:

➤ они продолжают стабильно работать в стрессовых ситуациях (не путать с внешними проявлениями покоя в стрессовой ситуации), остро чувствуют проявления застоя и гниения, способны спровоцировать стресс с целью вывести фирму из состояния потери сознания;

➤ умеют общаться с людьми, иногда являются неформальными лидерами, наделены даром убеждения;

➤ способны работать в равной степени как самостоятельно, так и в команде, стремятся к командной работе, делят личное и служебное, ценят профессионализм;

➤ креативны, имеют творческие наклонности, могут написать стишок на день рождения коллеги, обладают хорошим чувством юмора;

➤ способны самостоятельно мыслить и принимать решения;

➤ спокойно относятся к риску в общении с начальством, не боятся потерять работу в случае обсуждения острых проблем;

➤ не боятся выглядеть смешно/глупо, энергичны, любят работать методом проб и ошибок, умеют быстро исправлять ошибки и учиться на них;

➤ агент изменений еще и в том смысле экстраверт, что ориентирован на клиента фирмы, а не на внутреннюю среду организации с ее формальными статистиками;

➤ любят учиться, чаще периоды "спячки" сменяется интересом к теме, когда большие объемы информации берутся, что называется "нахрапом";

➤ лишены чувства страха перед будущим, перед новым и неизвестным;

➤ обладают хорошей интуицией, разумны, избегают дисбаланса ответственности, требуют необходимых полномочий лишь тогда, когда этого требует дело;

➤ ориентированы на результат, а не на процесс, спокойно чувствуют себя в отсутствии атрибутов лидерства, способны разработать гениальную операцию в подвале;

➤ наделены способностью чувствовать время, болезненно относятся к простоям, точно выбирают нужный темп в работе;

➤ избегают бессмысленной работы, способны на протест;

➤ легко проходят проверку зеленым змием и долларом, справедливо распределяют вознаграждение, не стараются получить больше всех и в первую очередь;

➤ как правило, кроме основной работы занимаются чем-то еще и, как говорится, "руки с того конца";

➤ иногда удивляют окружающих верными прогнозами, способны проигрывать ситуацию в виртуальном плане, заметить риски, подготовить защиту;

➤ в меру сентиментальны, в меру жестки, обладают сложившейся системой ценностей, привлекают окружающих цельностью натуры;

➤ быстро думают и принимают решение, принимают на себя ответственность и в полной мере следуют ей, могут решительно дать "стоп всем машинам", если совершенно уверены в достоверности своего видения.

Часто таких "агентов изменений" (change agents) полностью освобождают от выполнения повседневных задач, чтобы они могли всецело посвятить себя преобразованиям. Авторы выделяют три этапа создания команды "агентов изменений".

Вопрос 2. Определение структуры команды

Каждый участник формируемой группы неизбежно будет играть свою роль в коллективе. Так, эксперты решают сложные задачи, исполнители следят за реализацией решений, наставники обучают персонал работе в меняющихся условиях, а наблюдатели контролируют выполнение поставленных задач. Поэтому в начале пути важно точно определить, люди какого типа нужны для проведения конкретных изменений в конкретной организации.

Необходимо определить систему отчетности. В целом, исходя из модели отчетности, команды "агентов изменений" можно разделить на два типа: централизованные, когда команда как единое целое отчетывается высшему руководству, и децентрализованные, когда каждый "агент изменений" находится

в той части организации, за которую отвечает, и отчитывается руководителю команды через, возможно, других ее членов.

Обе схемы имеют свои плюсы и минусы: централизованная порождает больше новых идей и помогает стандартизировать методы и решения внутри всей организации, а децентрализованная в большей степени способствует активному расширению знаний и навыков, быстрому проникновению идей во все части организации и лучшему их приспособлению для каждого отдельного процесса в компании.

Формирование команды

При выборе подходящих кандидатов важно помнить, что члены команды должны много и при этом эффективно взаимодействовать со всем и всеми в организации. Поэтому наиболее удачным часто оказывается выбор коммуникабельных сотрудников, которые находятся на хорошем счету у своих коллег.

Наличие у участников команды способностей к аналитическому мышлению необходимо, однако важно обеспечить баланс между молодыми людьми с "теоретическим", аналитическим подходом к происходящему и менеджерами со стажем, имеющими за плечами большой опыт реального управления в компании. Далее, нужно убедить выбранных людей присоединиться к формируемой команде, а значит, покинуть занимаемые на этот момент позиции и поставить под вопрос ближайшее развитие карьеры ради краткосрочного и неоднозначного проекта. Далеко не все успешные менеджеры согласятся на это. Здесь руководству компании важно показать, что эти специалисты могут получить от участия в команде. Это может быть, например, рекомендация для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, невозможного без такого опыта, или программа карьерного роста непосредственно в период работы в команде.

Карьерные перспективы в сочетании с возможностью получить необычный и очень полезный опыт в короткие сроки вполне могут убедить успешного менеджера принять участие в таком проекте.

Интеграция с линией фронта

Последним важным условием эффективной работы "агентов изменений" является налаженная связь с линейным управлением процессами, протекающими в организации. Важно чтобы рядовые менеджеры были вовлечены в реализацию преобразований, возможно общались с "агентами изменений", активно участвовали в генерировании и применении новых идей.

Но и сами "агенты изменений" для достижения лучшего результата должны проводить минимум половину рабочего времени "на производстве", поддерживая постоянный двусторонний обмен информацией и внедряя новые идеи и решения непосредственно на "линии фронта".

Вопрос 3. Формирование резерва развития

В резерв развития должны войти сотрудники, обладающие максимально благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами. Как выбрать наиболее достойных представителей? Критерии выбора сотрудников могут во многом зависеть от кадровой политики организации.

К универсальным критериям выбора относится необходимость представленности в резерве развития сотрудников, способных разработать реформы (организаторскими качествами), с одной стороны, и сотрудников, способными обеспечить внедрение нововведений (коммуникативные качества).

Типы профессионального пути. Профессиональный путь (профессиональная социализация) - психологические качества, необходимые для эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования, формируются в ходе его профессионального пути.

Профессиональный путь - это процесс включения индивида в пространство профессиональной деятельности, в среду профессиональных взаимоотношений, процесс переработки и активного воспроизводства усвоенных им ценностей, норм, правил.

Анализ фактов профессиональной социализации позволяет с достаточной долей достоверности выявлять профессионалов, ориентированных на работу в стабильных, предсказуемых условиях и профессионалов ориентированных работать в новых, неопределенных, быстро изменяющихся ситуациях.

Сильное влияние на тип психологического склада профессионала оказывают:

- встреча с первой и последующими профессиями (когда и почему человек решил посвятить себя своему делу);
- принципы выбора учебных заведений;
- механизмы и способы овладения профессией;
- принципы выбора новых мест работы.

Профессиональная социализация реконструируется по формальным биографическим данным.

Используется на начальной стадии оценки и отсева персонала, до конкурсных испытаний. Интервью по анализу профессионального пути используется для уточнения анкетной информации. Позволяет диагностировать механизмы принятия решений и сознательную профессиональную позицию сотрудника. Становится относительно надежным методом оценки только в случае, если построено вокруг системы критериев и индикаторов. Два типа профессионального пути:

Пассивное подчинение. Характерны: работа по одной профессии; обучение по желанию родителей, плановое обучение или по распоряжению руководства; подчинение нормам и избегание самоопределения; административная карьера в рамках одной профессии.

Активное самоопределение. Всесторонняя подготовка к выбору профессии (консультации с ее представителями, оценка перспектив развития, 'пробы пера' до окончательного решения); дополнительное обучение на основании анализа 'востребованности рынком'; членство в профессиональных

клубах и обществах; самообразование и публикации; участие в проектах в разных позициях; освоение смежных областей. Специфика профессионального пути реконструируется по анкетной информации и уточняется в ходе специально организованных интервью. Анализ биографической информации (анкет, справок-объективов).

Психологические качества. Психологические портреты 'идеальных реформаторов' и 'идеальных функционеров' весьма отличаются друг от друга. Единицы из управленцев способны совмещать в себе противоречивые способности и 'уживаться' в обеих ситуациях - развития и функционирования. Более того, если такие 'универсалы' и встречаются, то не они достигают в своем деле 'высот'. Это происходит в связи с тем, что деятельность, ориентированная на развитие, внутренне противоречит деятельности, ориентированной на функционирование.

Яркие установки на развитие не согласуются с необходимостью качественного выполнения рутинных задач. Наиболее продуктивным является целевой подбор 'ядерных' групп людей - сильных представителей развития и сильных представителей функционирования. В режиме развития преобладает решение двух типов задач:

Задачи, связанные с разработкой нововведений и их воплощением в организационной структуре. Требуется обеспечение модификации бизнес процессов, перераспределения задач и функций, изменение норм и правил взаимодействия. Для решения подобных задач, прежде всего, необходимы следующие качества и компетенции:

- Нестандартность и гибкость мышления;
- Способность проектировать;
- Системность мышления;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Способность к ведению переговоров;
- Готовность к изменениям.

Задачи, связанные с внедрением нововведений и донесением их до рядовых сотрудников. Требуется умение направить желания, мотивы, умения и знания сотрудников на решение новых задач, адекватно реагировать на сопротивление, стимулировать обучение и развитие. Для решения подобных задач прежде всего необходимы следующие качества и компетенции:

- Управление исполнением;
- Влияние (эффективность взаимодействия с людьми);
- Динамичность мышления;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Гибкость в общении.

В режиме функционирования преобладают **задачи, направленные не поддержания существующего положения дел.** Они связаны с распределением в относительно стабильных условиях ресурсов (время, финансы, люди, информация и т. п.) с учетом постоянной нехватки последних. Для решения подобных задач, прежде всего, необходимы:

- системность мышления;
- способность планировать;
- ориентация на конкретный результат деятельности;
- способность к ведению переговоров;
- ответственность.
- сыгровка команды реформ (пусковой тренинг).

Ситуация использования. Управление организационными изменениями - это не только самостоятельная область практики, предполагающая необходимость специализированных знаний и умений. Это ситуация неопределенности, неочевидности, стресса, конфликта, требующая от членов команды реформ персональной включенности в работу на пределе личностных сил, доверия друг к другу, персонального и коллективного самоопределения в непростых (в том числе и этически-непростых) ситуациях, распределения задач наиболее подходящим для каждого члена команды образом.

В этой связи особо актуальной становится *работа по подготовке, сыгровке группы* сотрудников, которая будет обеспечивать разработку и внедрение изменений вплоть до низовых должностей. Такая группа в практике консультирования по организационному развитию обычно называется 'командой реформ' ('командой изменений', 'командой внедрения').

Базовая модель. В социальной психологии установлено, что любые социальные преобразования обуславливаются влиянием активного меньшинства (концепция С. Московиси). В любой общности существует инициативное 'меньшинство', которое отличается от 'большинства' своими установками, ценностями, правилами.

Когда влияние этой группы достигает критического уровня, происходит развитие социальной общности в целом. Исследования установили характеристики активного меньшинства, позволяющие ему оказать максимальное влияние. К ним относятся: последовательность и устойчивость позиций и поведения меньшинства, синхронность (единодушие) мнений его членов, готовность идти на компромисс (недогматичность).

Методические материалы по теме 5

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 5: [1, 5].

Тема 6. План коммуникаций и реализация проектирования

Форма проведения занятия — лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. План коммуникаций – содержание и разработка

Вопрос 2. Правила публичных выступлений.

Методические указания по изучению темы 6

Вопрос 1. План коммуникаций – содержание и разработка

Конкретное содержание плана управления коммуникациями зависит от условий и ограничений каждого проекта. Он может быть официальным или неофициальным, подробным или обобщенным в зависимости от потребностей проекта.

Как документ, план управления коммуникациями является составной частью плана управления проектом или включается в него в виде вспомогательного плана. Обычно план управления коммуникациями содержит:

- Требования к коммуникациям со стороны участников проекта
- Сведения о передаваемой информации, включая формат, содержание и уровень детализации
- Имя сотрудника, ответственного за передачу информации
- Имя сотрудника или группы – получателей данной информации
- Методы или технологии, используемые для передачи информации (например, служебная записка, электронная почта и/или пресс-релизы)
- Частота коммуникации (например, еженедельно)
- Процедуры согласования документов
- Схема эскалации проблем
- Метод обновления плана управления коммуникациями по мере развития проекта
- Глоссарий общепринятой терминологии.

В план управления коммуникациями могут также включаться принципы проведения совещаний по текущему состоянию проекта, собраний команды проекта, электронных совещаний и рассылкам электронной почты.

Для начала следует определить потребности участников проекта в коммуникации и информации и подходящие средства удовлетворения этих потребностей. "Руководство к своду знаний по управлению проектами" (PMBOK) международного института управления проектами PMI рекомендует менеджеру проекта рассчитать количество потенциальных каналов коммуникации для того, чтобы оценить степень сложности коммуникаций проекта.

Общее количество каналов коммуникации равно $n(n-1)/2$, где n – количество участников проекта. Таким образом, например, для десяти участников, количество потенциальных каналов коммуникации будет равно 45. Следовательно, ключевым элементом в планировании коммуникаций проекта является определение того, кто с кем будет взаимодействовать, кто какую информацию будет получать, и наложение соответствующих ограничений.

Вопрос 2. Правила публичных выступлений

Предлагаем вашему вниманию несколько правил успешного публичного выступления, которое складывается из умения подготовить речь и умения свободно держаться перед публикой, владеть голосом и мимикой.

Подготовка выступления

Тему выступления надо выбирать тщательно, лучше остановиться на том, что хорошо знакомо и интересно лично. Сформулируйте основной тезис выступления, т. е. ответьте на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели).

Необходимо решить: описывать ли предмет, разъяснять что-либо о предмете, оспаривать ли некую точку зрения или излагать новую версию.

Определите тональность выступления: мажорная; шутливая; упрекающая; просительная; торжественная; предостерегающая.

Оцените предполагаемую аудиторию: возраст, уровень заинтересованности в вашей теме, уровень осведомленности и т. д.

Этапы работы:

- подбор материалов, включающий яркие примеры "из жизни", из истории и литературы, которые будете использовать в выступлении;
- анализ проблемы, ситуации;
- формирование собственной позиции к проблеме;
- композиционно-логическое оформление речи;
- аргументация выводов;
- работа над языком и стилем выступления;
- репетиция выступления.

Структура выступления:

- Вступление — 10-15 % от общего времени доклада;
- Основная часть — 60-65 %;
- Заключение — 20-30 %.

Вступление — важная часть, так как более всего запоминается слушателям. Оно включает: объяснение цели, название доклада и расшифровку подзаголовка с целью чёткого определения стержневой идеи выступления.

Основная часть — всестороннее обоснование главной идеи.

Некоторые варианты системного построения аргументации:

- ✓ проблемное изложение (выявление и анализ противоречий, путей их разрешения);
- ✓ хронологическое изложение;
- ✓ изложение от причин к следствиям (от частного к общему);
- ✓ индуктивное изложение (от общего к частному).

Рассматриваются различные аспекты, способствующие лучшему осмыслению слушателями идеи.

Предмет выступления должен раскрываться конкретно и стройно. Должно быть подобрано как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров.

Цифровые данные лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием.

Не надо пытаться "втиснуть" слишком много материала в ограниченное время.

Заключение — формулирование выводов, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления. Закончить выступление можно решительным (эмоциональным) заявлением, подводящим итог выступлению.

Важные мелочи, или Уловки оратора

Фразы. Короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Лишь половина взрослых людей в состоянии понять фразу, содержащую более 13 слов. Необходимо избегать сложных предложений, причастных и деепричастных оборотов.

Паузы — очень важный элемент выступления.

Известно, что слова звучат убедительнее после мини-пауз. Не следует говорить без паузы дольше, чем 5,5 сек.

Время. Аудитория внимательно слушает и воспринимает речь не более 15-20 минут.

Темпоритм. Самая благоприятная скорость для восприятия — приблизительно 100 слов в минуту.

Грамотность. Проверьте по словарям значения "умных" слов, которые вы используете. Выясните правильность их произношения.

Конспект. Основные тезисы речи лучше записать на небольшие карточки. Читать текст не рекомендуется, желательно выучить его наизусть и произносить по памяти, лишь время от времени заглядывая в свои заметки.

Репетиция. Отшлифуйте фразы, интонацию, мимику перед зеркалом. Выступление не должно быть монотонным, поэтому следует менять тембр голоса, подчеркивая новые и важные мысли.

Место выступления. Если предусмотрена трибуна — докладчик должен быть виден по грудь. Если во время публичного выступления придется сидеть, нельзя сутулиться, опираться на подлокотники и спинку, забрасывать ногу на ногу, сцеплять руки на коленях, на груди, вертеть в руках посторонние предметы.

Одежда. Универсальное правило успешного публичного выступления — не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите. Одежда и обувь не должны доставлять вам внутренний дискомфорт и отвлекать внимание аудитории.

Психологический настрой. При выходе к аудитории двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений.

Не спешите сразу начинать выступление, сделайте паузу (5-7 секунд), чтобы подготовить себя психологически и настроить аудиторию на общение. При сильном волнении сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи.

Контакт с аудиторией. Обведите взглядом всю аудиторию. Зафиксируйте для себя взглядом нескольких из присутствующих, которые станут зрительными точками опоры в вашем выступлении, затем начинайте говорить.

Приветствие. Представление может осуществляться без посредника или при помощи посредника.

— Позвольте представиться!

— Разрешите представиться!

Далее выступающий называет свою фамилию, имя и отчество в именительном падеже, а также (при необходимости) место работы (учёбы), должность и профессию.

Общение с аудиторией. Обращение к аудитории помогает установить доверительный контакт в ходе выступления. Косвенными обращениями могут служить такие выражения: "Как вам известно", "Уверен, что вас это не оставит равнодушными" и т. д.

Жесты и мимика дают человеку куда больше впечатлений, чем всё, что вы произносите. Во время публичного выступления не застывайте, будто памятник, двигайтесь естественно. Нужно показать себя живым и энергичным. Примите открытую позу и время от времени демонстрируйте улыбку.

Аудитория. Учитывайте культурные, национальные, религиозные и прочие особенности аудитории. Также с большой осторожностью нужно использовать шутки на национальную или религиозную тематику.

Эмоциональность. Бесстрастная и вялая речь не вызывает отклика в сердцах слушателей, какой бы интересной и важной темы она ни касалась. И, наоборот, иной раз даже не совсем складное выступление затронет аудиторию, если оратор говорит о накипевшем на душе, если аудитория поверит в искренность выступающего.

Неожиданности. Воспринимайте философски любые неожиданности и неловкости — поломку микрофона, падение на пол стакана с водой, внезапную паузу и т. п. Лучше всего реагировать на это с юмором, обыграть в выгодном для себя ключе.

Последний акцент — прощание. Завершая речь, необходимо посмотреть в глаза слушателям и сказать что-нибудь приятное, продемонстрировав свое удовлетворение от общения с аудиторией.

Такой позитивный информационный импульс в финале останется в памяти людей, в их восприятии вашего публичного выступления.

Методические материалы по теме 6

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 6: [4, 7].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Организационная диагностика

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Задание 1. Задачи и направления организационной диагностики

Вопросы для обсуждения

1. Чем цели организационной диагностики отличаются от целей стратегического анализа внешней среды компании?
2. Чем задачи организационной диагностики отличаются от задач анализа финансово-хозяйственной деятельности компании?
3. Поясните связь целей диагностики и ее содержания.

Задание 2. Метод силового поля

Вопросы для обсуждения:

1. Какова основная цель проведения организационной диагностики?
2. По каким направлениям осуществляется организационная диагностика?
3. Что такое силовое поле в управлении изменениями?
4. Каковы цели проведения анализа силового поля?

Задание 3. Интерактивные методы диагностики

Вопросы для обсуждения

1. Что такое метаплан и как его использовать в организационной диагностике?
2. В чем преимущества и недостатки метаплана как метода диагностики?
3. Что такое интервью и как его использовать в организационной диагностике?
4. Можно ли использовать в диагностике и метаплан, и интервью? Почему?

Практическое задание

Освоение инструмента "метаплан". Заполнение индивидуально на карточках ответов на вопросы:

- Зачем нужно самому мне изменяться?
- Почему мне не нужно (сложно) изменяться?

Вывешивание карточек на стену и в подгруппах по три-пять человек обсуждение полученного результата. Группировка и дальнейшее обсуждение.

Обсуждение вопросов:

- Какие выводы можно сделать?
- Зачем нам нужно изменять себя?

Записать основные причины работы по изменению себя.

Задание в подгруппах: какие плюсы у метода, когда его можно и нужно использовать; какие минусы у метода, когда его сложно использовать.

Методические материалы по практическому занятию 1

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [4].

Тема 2. Организационное проектирование

Форма проведения занятия —практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Задание 1 Организационно-управленческая мыследеятельность и экономические формы организации

Вопросы для обсуждения

1. Что повлияло на возникновение деятельности организационного проектирования?
2. Как развивалась экономическая теория в направлении организационного проектирования?
3. Каковы основные задачи организационного проектирования?

Задание 2. Объекты и содержание организации

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно дать определение организации?
2. Как можно представить организацию как систему?
3. Как управление встраивается в систему организации?

Задание 3. Исследование, понимание, онтологическая работа и проектирование в организационном проектировании

Вопросы для обсуждения

1. Какими инструментами исследователь организации может проектировать структуры?
2. Сравните важность этих инструментов.

Задание 4. Программирование и организационное проектирование

Вопросы для обсуждения

1. На каких принципах выстраивается организационное проектирование?
2. Какова связь проектирования с нормами и стандартами?
3. Поясните суть партисипативных методов в управлении.

Практическое задание 1

Заполните таблицу, совместив понимание элементов потребительской ценности и основных процессов по ее созданию.

Таблица 4 - Формулирование элементов цепочки добавленной стоимости

ЭЛЕМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СТОИМОСТИ	ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Практическое задание 2

На основании предыдущей таблицы определите взаимосвязь между процессом, его результатом и клиентом, в том числе внутренним.

Таблица 5 - Взаимосвязь "Поставщик-клиент"

Процесс	Первичный результат	Процесс-клиент
1	2	3

Методические материалы

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники: [5].

Тема 3. Администрирование бизнес-процессов

Форма проведения занятия – практические занятия

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Задание 1. Категориальные рамки анализа

1. Какие аналитические инструменты используются для исследования организации и проектирования процессов?

2. Как осуществляется анализ организационной структуры предприятия?

3. Как построить систему оценки эффективности организационного проектирования?

Задание 2. Организация, руководство и управление

1. Проведите анализ, выявляя сходство и различие понятий "организация", "руководство" и "управление".

2. Нарисуйте портрет Лидера и отдельно – портрет Руководителя. В чем их отличие?

Практическое задание по теме

Оцените свои способности как лидера организационного проектирования на каждом этапе проекта трансформации в форме аналитического эссе, определив сильные стороны и качества, требующие дальнейшего развития.

Методические материалы 3

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники: [7].

Тема 4. Проектирование организационной структуры

Форма проведения занятия – практические занятия.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Задание 1. Подходы к разработке организационной структуры

Вопросы для обсуждения

1. Какие документы регулируют функционирование организационной структуры в компании?

2. Как отсутствие доверия руководству может повлиять на эффективность организационной структуры?

3. Чем может быть вызвана необходимость изменений организационной структуры?

Задание 2. Этапы разработки организационной структуры

Вопросы для обсуждения:

1. В какой последовательности осуществляется разработка организационной структуры?

2. Какие типы организационной структуры вы знаете?

3. Как типы лидерства могут быть связаны с типом организационной структуры?

4. Какие проблемы могут возникать на каждом этапе разработки организационной структуры?

Задание 3. Человек и организация

Вопросы для обсуждения

1. Как может возникать конфликт между человеком и организационными нормами? Объясните логику.
2. Какие методы влияния существуют для гибкого изменения организационной структуры?

Методические материалы

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники: [1].

Тема 5. Формирование команды управления

Форма проведения занятия – практические занятия

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Задание 1. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации

Вопросы для обсуждения

1. Каковы требования к агентам изменений?
2. Как в стабильное время существования организации сильные стороны агентов изменений могут превратиться в недостатки?

Задание 2. Формирование резерва развития

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы цели формирования резерва развития?
2. Каковы подходы к формированию резерва развития?

Задание 3. Интерактивные методы диагностики

Практическое задание по теме:

Разработать опросник для выявления типа личности исходя из отношения к организационным изменениям.

Методические материалы

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники: [4].

Тема 6. План коммуникаций и реализация проекта изменений

Форма проведения занятия – практические занятия

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Задание 1. Задачи и направления организационной диагностики

Вопросы для обсуждения

1. Каково назначение плана коммуникаций в управлении изменениями?
2. Каково содержание плана коммуникаций?

Задание 2. Правила публичных выступлений

Вопросы для обсуждения:

1. Какова структура публичного выступления?
2. Каковы основные условия успешного выступления? Поясните.

Практическое задание по теме:

1. Распределить возможные причины сопротивления изменениям по стадиям метода ADKAR. Для каждой причины придумать меру по преодолению сопротивления.
2. Предложить набор управленческих воздействий и формы использования сотрудников четырех типов отношений к изменениям: активно поддерживающих, пассивно ожидающих, саботажников и активно сопротивляющихся.

Методические материалы

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Организационное проектирование и администрирование процессов, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники: [4].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие сведения по выполнению контрольной работы

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют контрольную работу, которую представляют на кафедру в срок, предусмотренный графиком учебного процесса.

Контрольная работа выполняется студентами индивидуально в соответствии с назначенным вариантом.

Контрольная работа оформляется в соответствии с "Методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных) для всех специальностей и направлений института", опубликованными на сайте ИНОТЭКУ.

Контрольная работа представляется преподавателю в письменной форме в рукописном варианте на проверку не позднее чем за 10 рабочих дней до даты экзамена.

3.2 Варианты контрольных работ

Работа выполняется в трех вариантах:

1. Программа проведения организационной диагностики Предприятия для реализации проекта внедрения автоматизации управленческого учета.
2. Разработка организационной структуры Предприятия при внедрении автоматизированного управленческого учета
3. План коммуникаций для проекта перестройки организационной структуры на Предприятии.

Вариант контрольной работы студент получает от преподавателя на установочном занятии по дисциплине.

Все варианты выполняются как решение кейса, представленного ниже.

а. Исходные данные

Вас, как стороннего консультанта, пригласили разработать новую организационную структуру предприятия после внедрения автоматизации управленческого учета на предприятии. Предприятие – рыбоперерабатывающая компания с коллективом около 300 человек. В структуре предприятия: производство, состоящее из трех цехов (разделочный, филетирования и цех полуфабрикатов), ряд обеспечивающих служб (энергетическая, складская, ремонтная и безопасности) и администрации, состоящей из 35 человек.

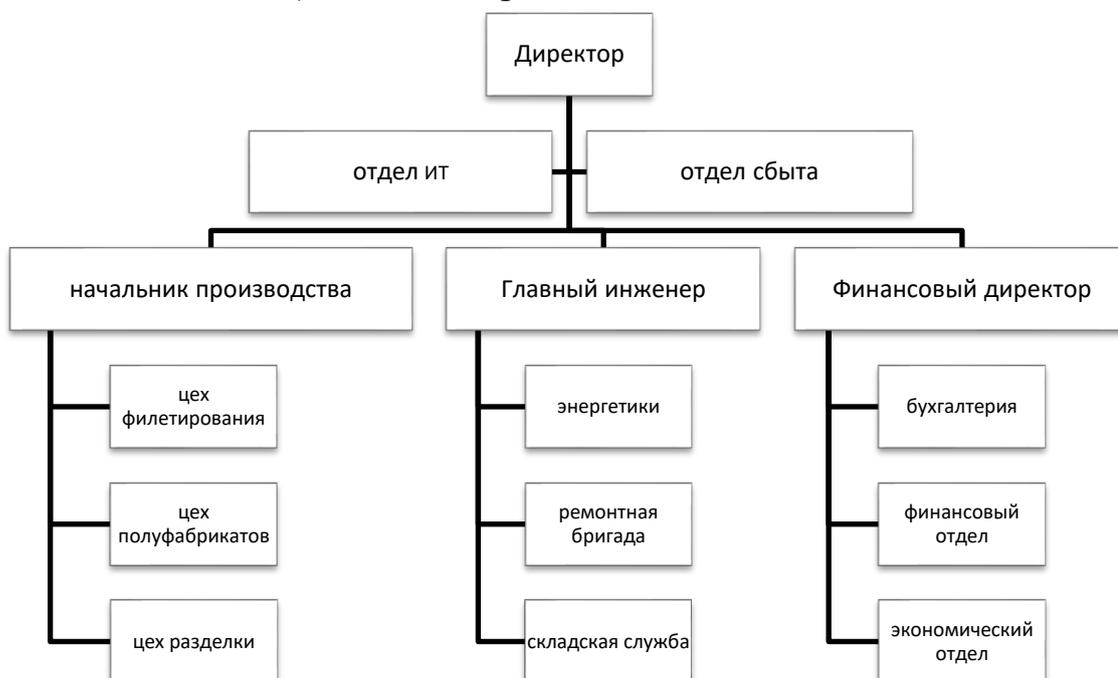


Рисунок 5 - Организационная структура Предприятия

Внедрением автоматизированного учета поручили заниматься руководителю ИТ отдела. Вам поручили помогать ему с целью быстрого и эффективного внедрения учета по **всей** организации, включая вспомогательные подразделения. Начало внедрения – 15 января будущего года.

Всем в компании известно, что внедрение автоматизированного учета приводит к сокращению рабочих мест и к росту учетной работы на производстве и в обслуживающих подразделениях. При этом на сегодняшний день многие учетные операции (взвешивание полуфабрикатов при передаче с участка на участок, например) либо не выполняются вообще, либо выполняются вручную на бумажных носителях. Так, на бумажных внутренних накладных отпускается продукция с участка упаковки на склад готовой продукции. Склады сырья, материалов и готовой продукции не компьютеризованы, и сотрудники не умеют работать на компьютерах. Многие из них очень давно работают на предприятии и знают весь ассортимент.

3.3 Требования к контрольной работе

Контрольная работа состоит из трех разделов:

1. Описание всех методов организационного проектирования, которые Вы предлагаете использовать в плане/программе или в разработке структуры (для 2 варианта).

2. Непосредственно программа (план) в форме таблицы (таблица 6), состоящей из граф: мероприятие, участники, ответственный (должность), дата проведения, ожидаемый результат. Для 2 варианта – новая организационная структура в форме схемы.

3. Описание каждого предлагаемого мероприятия – цель, задачи, которые должно решить мероприятие, форма проведения, продолжительность, участники, краткое содержание информационного сообщения или ожидаемого результата от мероприятия. Для 2 варианта - описание должностных ролей сотрудников, положение которых изменилось

Таблица 6 - Программа организационной диагностики /план коммуникаций

№ п/п	Мероприятие	Участники	Ответственный	Дата проведения	Ожидаемый результат
1	2	3	4	5	6

Для выполнения любой темы контрольной работы необходимо сначала определить перечень возможных причин сопротивления, на основании которого разработать программу диагностики с указанием участвующих подразделений и ответственных лиц (тема № 1) либо разработки организационной структуры (тема №2), или план коммуникаций (тема № 3).

Объем контрольной работы – 6-9 страниц.

Контрольную работу нужно выполнять аккуратно, не допускаются произвольные сокращения слов. В левой стороне листа нужно оставлять поле шириной 30 мм. Ответы на вопросы должны быть полными, со ссылками на использованную литературу и нормативные акты. Для ссылок используйте квадратные скобки. В конце работы нужно привести полный список всех использованных источников. Рекомендуется использовать, помимо источников, приведенных в настоящих методических указаниях, любую другую новейшую литературу и нормативные акты.

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

4.1 Форма промежуточной аттестации

Для получения допуска к экзамену студенту необходимо пройти все промежуточные этапы контроля освоения материала, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Структура контроля освоения дисциплины

№ п/п	Вид (содержание) СРС	Кол-во часов	Форма контроля
1.	Освоение теоретического учебного материала по конспекту лекций, учебникам	16	Эссе Тестирование
2.	Выполнение письменной самостоятельной работы № 1	2	Проверка работы
3.	Осуществление руководства командой изменений и преодоление сопротивления	2	Отчет подгруппы
4.	Выполнение письменной самостоятельной работы № 2	2	Проверка работы
5.	Выполнение письменной самостоятельной работы № 3	2	Проверка работы
6	Реализация бизнес-проекта	2	Промежуточная обратная связь/ Фотоотчет
7.	Подготовка к экзамену и сдача его	36	Экзамен
	ИТОГО	36	

В промежуточные этапы включено тестирование уровня освоения теоретического материала, индивидуальное выполнение трех письменных самостоятельных работ из разделов дисциплины по решению преподавателя и реализация бизнес-проекта.

4.2 Условия допуска к экзамену, критерии и нормы оценки (текущей и промежуточной аттестации)

К экзамену допускается студент после выполнения трех самостоятельных письменных работ. Письменные работы должны быть выполнены по темам занятий, указанным в п. 5.2, и представлены преподавателю на проверку.

Бизнес-проект выполняется либо по материалам предприятия, на котором студент проходит практику, либо по материалам предпринимательского проекта,

инициированного студентом (группой студентов) на установочном занятии по дисциплине.

4.3 Форма проведения экзамена

Экзамен проводится в форме демонстрации результатов бизнес-проекта в форме презентации выполненной средствами Power Point. Студент защищает свой бизнес-проект перед аудиторией, состоящей из студентов своей группы. Защита заключается в ответе на все заданные преподавателем и студентами вопросы.

4.4 Вопросы для подготовки к экзамену

1. Что является потребительской ценностью товара или услуги вашего предприятия
2. Какие основные процессы должны функционировать на предприятии, чтобы создавать потребительскую ценность?
3. Какие обеспечивающие процессы должны функционировать, чтобы доставлять необходимые основным процессам ресурсы?
4. В чем заключается содержание и форма управляющих процессов вашего предприятия?
5. Как формируется организационная структура на базе основных процессов?
6. Как распределена ответственность между сотрудниками за результаты процессов?
7. Как распределено участие сотрудников в процессах предприятия?
8. Какие результаты создают основные процессы?
9. Какие результаты создают обеспечивающие процессы?
10. Какие результаты создают управляющие процессы?

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

5.1 Общие рекомендации и сведения

Самостоятельная работа студентов включает в себя изучение учебного материала по учебникам, выполнение заданий настоящего учебного пособия, выполнение самостоятельных работ, реализацию бизнес-проекта, подготовку к экзамену и сдачу экзамена.

Задания для практических занятий выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнявший задание и

продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов получает по практическому занятию оценку "зачтено". Оценка "не зачтено" выставляется, если студент не выполнил и не "защитил" предусмотренное рабочей программой дисциплины задание.

5.2 Практические задания для самостоятельной подготовки

Ниже приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Тема 1.

1. Какие трудности в осуществлении изменений в организации могут возникать? Перечислите, поясните, используя примеры из вашей практической деятельности.

2. Как можно изменять соотношение сил в силовом поле при управлении изменениями. Перечислите возможные способы и приведите примеры.

3. Совпадает ли анализ силового поля с анализом заинтересованных сторон, по Вашему мнению? Обоснуйте свою позицию с примерами.

4. Можно ли в организационной диагностике совмещать использование метаплана и структурированного интервью? Обоснуйте ответ, приведите примеры.

5. Составьте примерный план интервью сотрудников розничного продуктового магазина, в котором вы хотите внедрить автоматизированный учет со сканером штрих-кода.

Тема 2.

6. Определите элементы потребительской ценности продукта вашего предприятия, спроектируйте основные процессы, необходимые для создания этих элементов ценности.

7. Предложите результаты, которые могут быть созданы основными процессами, сформулированными вами в предыдущем задании. Поясните свои предложения.

8. Сформулируйте обеспечивающие процессы вашего предприятия. Поясните свои предложения.

Тема 3.

9. Разработайте стратегические проекты по развитию вашего предприятия. Сначала сформулируйте стратегическую цель.

10. Нарисуйте графически схему взаимодействия процессов развития и основных процессов на вашем предприятии.

11. Сформулируйте слоганы (привлекательные идеи) для активного меньшинства, инноваторов, в проекте внедрения автоматизированного учета (с системой считывания штрих-кодов) в продуктовом магазине.

12. Сформулируйте слоганы (привлекательные идеи) для пассивного большинства, консерваторов, в проекте внедрения автоматизированного учета (с системой считывания штрих-кодов) в продуктовом магазине.

13. Вы внедряете автоматический учет (на базе системы, читающей штрих-код) в магазине. Перечислите меры, которые снизят тревогу обучения и меры, которые повысят тревогу выживания.

Тема 4.

14. Спроектируйте организационную структуру вашего предприятия в случае роста численности в 3 раза.

15. Спроектируйте организационную структуру вашего предприятия в случае снижения численности в 3 раза. Поясните свои решения.

Тема 5.

16. Проранжируйте Уловки оратора. Поясните свои решения на примерах.

17. Как оценить успех изменений в проекте внедрения автоматического учета в магазине? Поясните предложения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 512 с.
2. Волкогонова, О. Д., Зуб, А. Т. Управленческая психология: учеб. / О. Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - Москва: Форум-ИНФРА-М, 2008. – 329 с.
3. Гительман, Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие /Л. Д. Гительман. - Москва: Дело, 1999. – 288 с.
4. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. для бакалавров / В. М. Маслова. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2012. – 488 с.
5. Менеджмент: учеб. для бакалавров / под общ. ред. И. Н. Шапкина. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2012. – 690 с.
6. Мильнер, Б. З. Теория организации: учеб. / Б. З. Мильнер. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. – 412 с.
7. Распопов, В. М. Управление изменениями: учеб. пособие / В. М. Распопов. - Москва: Магистр, 2009. - 333 с.
8. Тичи, Н. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Н. Тичи, М. А. Деванна; сокр. пер. с англ. - Москва: Экономика, 1990.
9. Управление изменениями: хрестоматия / под науч. ред. Г. В. Широковой. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2009. - 495 с.
10. Щедровицкий, П. Г. Организационное проектирование в системе управленческой деятельности / П. Г. Щедровицкий // Системное управление — проблемы и решения. - Москва, 1998. - С. 21-38.

Локальный электронный методический материал

Ангелина Алексеевна Долгая

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,1 Печ. л. 3,6

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1