

Программа учебной дисциплины «Инновационное развитие организации (Innovation-driven organisational development)»

Утверждена
Академическим руководителем
Программы «Управление исследованиями,
разработками и инновациями в компании»
И.Р.Агамирзяном
Протокол №2 от «02» апреля 2019 г.

Автор	С.А. Титов, к.э.н., доцент
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	72
Самостоятельная работа (час.)	118
Курс	2
Формат изучения дисциплины	без использования онлайн курса

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Целью освоения дисциплины «Инновационное развитие организации» является овладение студентами теоретических принципов, концепций и положений управления организационными инновациями и предпринимательским развитием корпорации, развитие практических навыков моделирования и анализа бизнес-процессов, организационных структур, выявления и решения проблем корпоративного развития.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- направления и закономерности организационного развития;
- принципы и последовательность организационного анализа и использования дизайн-мышления для решения внутренних и внешних организационных задач;

уметь:

- моделировать и анализировать деятельность организации;
- структурировать бизнес-проблемы, генерировать идеи, разрабатывать бизнес-решения;

владеть:

- инструментами моделирования и анализа деятельности организации;
- методами структуризации и определения бизнес-проблем;
- инструментами разработки бизнес-идей предпринимательских проектов.

Для освоения учебной дисциплины студенты должны владеть знаниями, полученными в рамках дисциплины майнора «Клиенто-ориентированная разработка новых товаров и услуг».

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Современная организация и закономерности ее развития

Тема 1. Основные элементы современной корпорации

Стратегия, структура, культура, процессы. Роль предпринимательства в развитии корпорации. Внешняя и внутренняя среда.

Тема 3 Модели организационного развития.

Жизненный цикл развития организации. Направления организационного развития. Циклы управления организационным развитием.

Раздел 2. Основы организационной диагностики: моделирование и анализ.

Тема 3 Моделирование деятельности организаций

Основные элементы современной корпорации. Направления предпринимательского развития корпораций. Моделирование основных функций и подразделений. Моделирование процессов и коммуникаций.

Тема 4 Анализ деятельности организаций

Последовательная декомпозиция моделей. Выявление проблемных зон. Типовые симптомы ограничений в развитии. Модели причинно-следственных связей. Определение приоритетов и возможностей при анализе причин.

Раздел 3. Современные направления организационного развития.

Тема 5 Развитие процессов и структур.

Радикальные и инкрементальные изменения. Всеобщее управление качеством и постоянное совершенствование процессов. Модели зрелости процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Реструктуризация компании.

Тема 6 Развитие культуры и человеческих ресурсов.

Преобразование организационной культуры. Организационное развитие человеческих ресурсов. Трансформация корпораций и роль предпринимательства.

Раздел 4. Управление изменениями

Тема 7. Разработка и реализация бизнес-решений.

Структуризация бизнес-проблем. Разработка и тестирование решений. Управление организационным сопротивлением. Управление изменениями

Тема 8. Корпоративные коммуникации.

Подготовка и проведение интервью. Проведение совещаний. Планирование деятельности команд. Поддержание отношений с корпоративными заказчиками.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Текущий контроль знаний и навыков студентов осуществляется преподавателем в ходе проверки четырех командных, одного индивидуального домашнего задания и оценки индивидуальной активности.

Командные задания:

Задание 1. Укрупненное моделирование деятельности компании. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 2. Детальное моделирование процессов и коммуникаций. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 3. Выявление, структуризация и локализация бизнес-проблем. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 4. Поиска корпоративного заказчика. Максимальная оценка 2,5 балла.

Критерии, используемые проверяющим преподавателем в ходе оценки командных заданий (кроме итоговой презентации, по которой критерии будут доведены отдельно):

- Аккуратность и корректность оформления (наличие необходимых атрибутов – заголовки, нумерация страниц, рисунков и т.п., единство стиля текста, ясность и читабельность графических элементов), структурность, логичность и читабельность текста, соответствие требованиям грамматики (10%);
- Полнота и правильность использования рекомендуемых инструментов анализа, моделирования (20%);

- Наличие и полнота сопроводительных описательных и аналитических материалов к моделям (20%);
- Наличие конкретных деталей, примеров, иллюстраций из практики, демонстрирующих глубину и правильность понимания процессов, проблем, причинно-следственных связей, интересов заказчика, рисков, перспектив и т.п. (20%);
- Наличие и обоснованность (должны быть аргументы, основания и т.п.) выводов из анализа; предлагаемых решений (20%);
- Наличие подтверждаемой обратной связи от Заказчика по результатам анализа, предлагаемым решениями и т.п. (10%).

Индивидуальное задание представляет собой проведение анализа деятельности российской инновационной корпорации, выявление проблем ее развития и разработки предложений по их решению. Максимальная оценка 2,5 балла.

Критерии оценки индивидуального задания:

- Полнота и правильность использования инструментов анализа (25%);
- Полнота текстового описания процессов, проблем в них, причин и следствий (необходимо продемонстрировать хорошее понимание интересов и потребностей заказчика/ клиента и других участников процесса, проблем, причин и следствий; действий, предметов действий, орудий/ средств/ инструментов труда, входных и результирующих документов/ информации, логики операций, количественных показателей операций, конкретных, количественно измеримых и/или тестируемых проявлений проблемы, влияния на бизнес-результаты организационной единицы) (25%);
- Понятность изложения, обоснованность (наличие аргументов, их понятность, логическая связь с предлагаемыми решениями) решений; оцениваемая результативность решений с учетом рисков и неопределенностей; влияние предлагаемых решений на бизнес-результаты исследуемой организационной единицы) (25%);
- Аккуратность оформления (единство стилей, форматирование текста, ясность и читабельность рисунков и других элементов), понятность, структурность, логичность текста; демонстрация эмоциональной вовлеченности и небезразличности автора; убедительность в реальности потребительского опыта (25%).

Оценка за индивидуальную активность складывается следующим образом. Не более 1 балла из расчета по 0,2 за каждое (планируется их будет 5-ть) посещенное семинарское занятие; а также не более 1 балла за выступления (индивидуальные или в составе некоторых участников команд), отражающие предварительные оцениваемые результаты, опыт взаимодействия с заказчиком, успехи и проблемы в ходе анализа процессов, выработки решений и т.п.; по 0,2 за выступление; за активное участие в выполнении заданий в рамках семинарских занятий; по 0,2 активность в ходе одного семинарского занятия. Максимальная оценка 2 балла.

Итоговый контроль знаний и навыков студентов осуществляется в ходе экзамена, который проводится в виде защиты проекта. Проект предполагает разработку бизнес-идеи предпринимательского проекта корпоративного развития. Максимальная оценка 10 баллов.

Критерии оценки проекта:

- Подтверждаемая конкретными сведениями демонстрация активного, вдумчивого и заинтересованного выполнения заданий, несмотря на возникавшие сложности и неопределенности;
- Рефлексия, выявление и анализ ошибок, освоение лучшего опыта, постоянное улучшение деятельности;
- Самостоятельный поиск и освоение новых знаний по предпринимательству, в рамках и за рамками обозначенных на лекциях и семинарах тематических вопросов;
- Обоснованность высказываемых положений, умение разделять факты, суждения и предположения;
- Подтверждение организации стабильных, активных и конструктивных коммуникаций с заказчиком;
- Организованность, логичность, связанность (это должен быть логически и интересно изложенный рассказ, а не просто беглая, сухая озвучка пунктов) и убедительность выступления;
- Соблюдение формальных требований к презентации и выступлению;
- Широкое и глубокое понимание деятельности компании-заказчика;
- Обоснованность и проработанность выбора основной проблемы;
- Обратная связь от заказчика по проблеме и проектному предложению;
- Обоснованность и проработанность проектного предложения; понимание рисков, неопределенностей и возможных методов их преодоления; наличие альтернативных вариантов работы в будущем;
- Дисциплинированность во время презентаций других команд.

Итоговая оценка за дисциплину формируется по формуле:

$$O_{\text{итоговая}} = 0,7 * O_{\text{накопленная}} + 0,3 * O_{\text{экзамен}}$$

$$O_{\text{накопленная}} = (O_{\text{задание 1}} + O_{\text{задание 2}} + O_{\text{задание 3}} + O_{\text{задание 4}}) * 0,6 + O_{\text{инд.задание}} + O_{\text{инд.активность}}$$

Итоговая оценка за дисциплину округляется арифметически. Способ округления оценок –арифметический, т.е. используются стандартные правила округления (до 0,5 баллов оценка округляется в меньшую сторону, после 0,5 включительно – в большую).

Оценка за экзамен и результирующая оценка по учебной дисциплине выставляются преподавателем в рабочую и экзаменационную ведомости.

В диплом ставится результирующая оценка по учебной дисциплине.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Задание 3. Выявление, структуризация и локализация бизнес-проблем.

Анализ и моделирование процессов представляет собой не просто графические упражнения. Построенные модели процессов необходимо продемонстрировать куратору проекта и провести вместе с ними так называемый мысленный прогон процесса, т.е. некоторую условную имитацию процесса, желательно с минифигурками, например, LEGO. Вы должны проиграть процесс на столе и убедиться сами, а также убедить куратора проекта, что процесс вам в целом понятен.

В рамках первого прогона обязательно возникают черные и серые области полного или неполного непонимания. Эти области выявляются и по ним формулируются вопросы для заказчика.

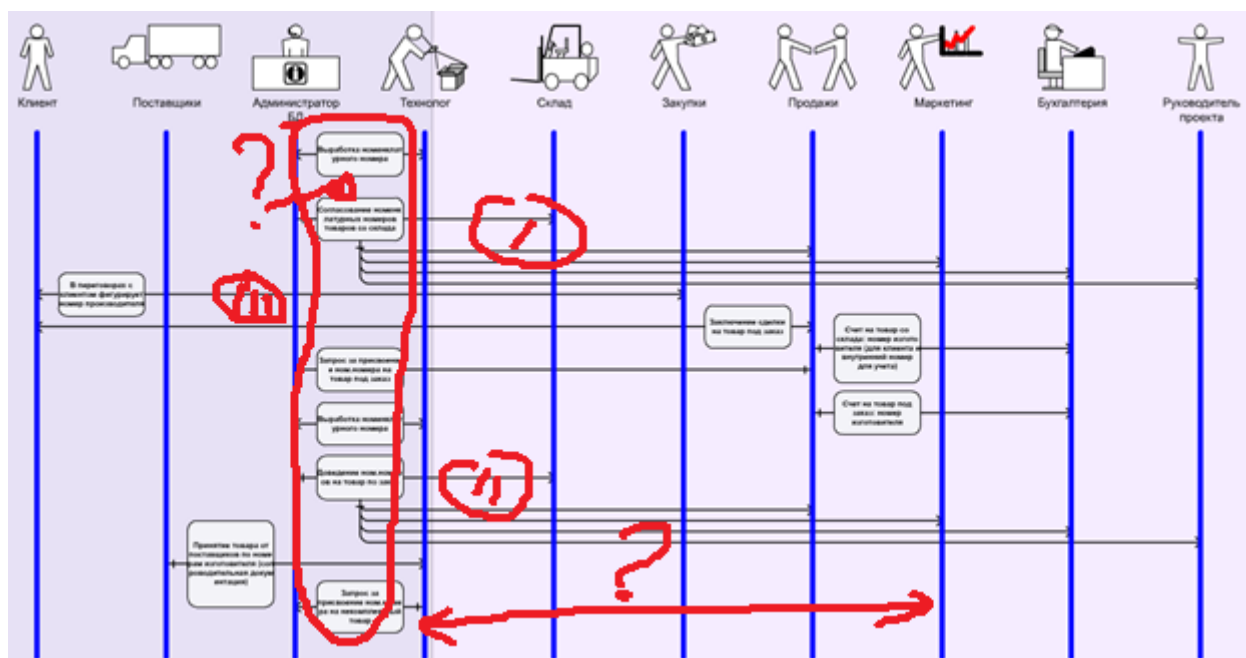
После взаимодействия с заказчиком по выявленным областям непонимания модели подвергаются уточнению и снова представляются куратору проекта. В этот раз совершается очередной прогон, который (желательно) показывает хорошее понимание процессов.

После этого производится анализ модели с выявлением следующих элементов:

- между какими участниками процесса возникают проблемы в коммуникациях/ конфликты интересов?
- кто из участников процесса является причиной возникновения проблемы? Между какими операциями возникают противоречия, несогласованности, сбои?
- какие операции приводят к возникновению/ усугублению проблемы?
- кто из участников может быть заинтересован в проблеме, не заинтересован в ее решении? Почему? Какова мотивация этих участников? Как на них можно воздействовать?
- какие операции, участники, коммуникации выступают ограничителями в развитии процесса/ устранении/ смягчении проблемы?

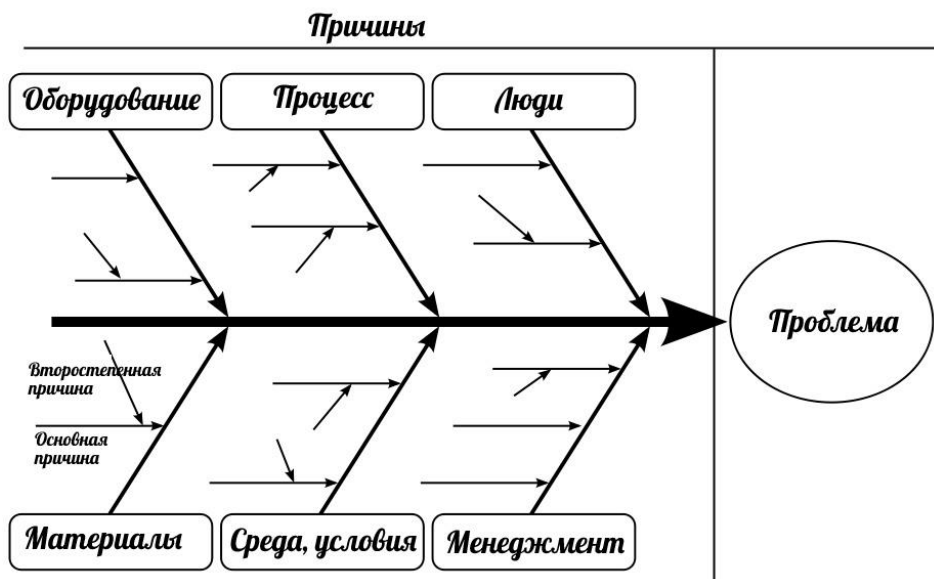
Все выявленные проблемные зоны, узкие места, точки несогласованности и т.п. выделяются на моделях процессов и описываются в сопроводительной записке объемом 2-3 страницы.

Результаты анализ процесса могут выглядеть приблизительно так, как показано ниже.



Причинно-следственные связи

После проведения анализа процессов и операций, вовлеченных в проблемную ситуацию, необходимо аккумулировать все знания, связанные с проблемой в единую схему. В качестве рабочей схемы может выступать диаграмма причинно-следственных связей, также известная как диаграмма Исикавы (Ишикавы) или диаграмма «рыбий скелет». Общий вид диаграммы представлен ниже.



Пример диаграммы Исикавы, применительно к проблеме недостаточного восприятия дисциплины обучающимися, показан ниже.



В ходе разработки диаграммы необходимо дойти до 3 уровня причин, хотя бы по 3 основным ветвям первого уровня, т.е. по сравнению с примером выше нужен еще один уровень декомпозиции в отдельных ветвях.

Также можно использовать диаграмму «почему-почему», пример которой показан ниже.

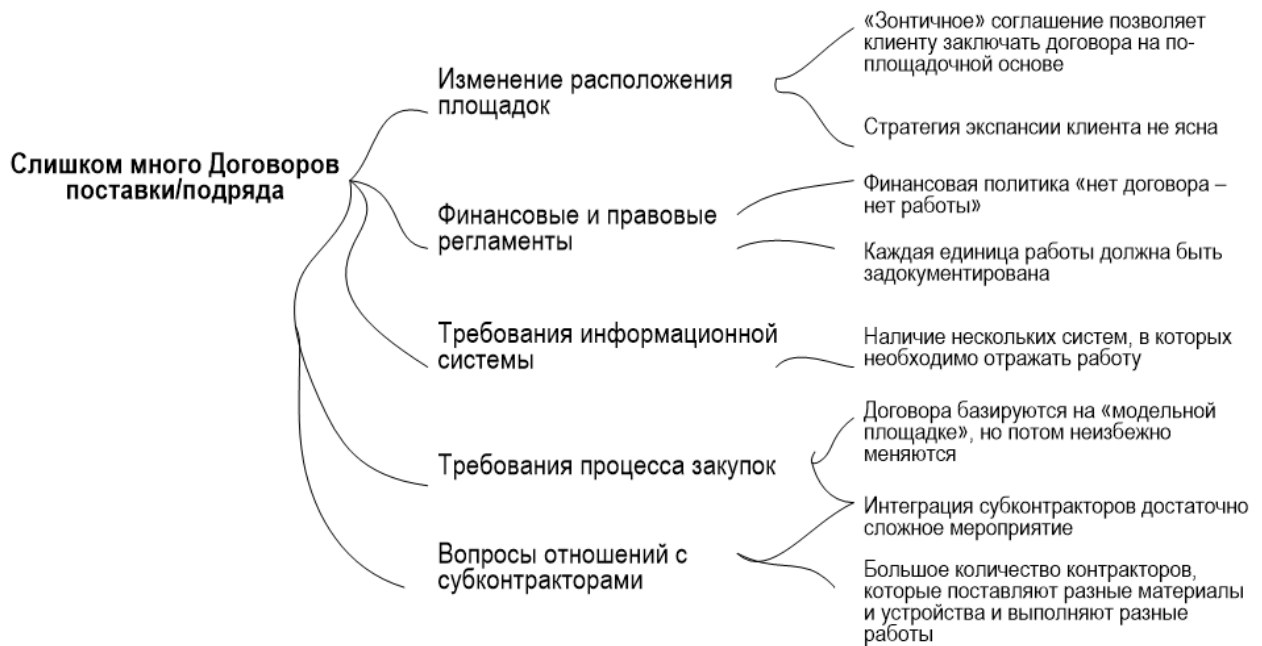


Диаграмма «почему-почему» должна иметь 3 уровня декомпозиции хотя бы по 3-м ветвям первого уровня, т.е. по сравнению с представленным выше примером нужен еще один уровень декомпозиции.

Результаты анализ причинно-следственных связей обсуждаются первоначально с куратором проекта, а затем с ключевым заказчиком. Предположительно для дальнейшего анализа и обобщения проблемы потребуется 1-2 интервью с заказчиком. В результате обсуждений необходимо:

- Сформировать подтверждаемую заказчиком картину причинно-следственных связей проблемы;
- Проранжировать причины по их значимости, т.е. определить причины, которые приносят наибольший/ средний/ ... вклад в возникновение проблемы;
- Проранжировать причины по степени их устранимости;
- Определить причины, которые тесно связаны друг с другом, и объединить их в группы;
- Определить мероприятия по более глубокому изучению тех или иных причин и возможностей их устранения (если необходимо на данном этапе).

В конечном итоге должна сложиться карта причинно-следственных связей и зонами наиболее перспективных интервенций/ продуктивного развития, согласованная с заказчиком. К диаграмме причинно-следственных связей (или диаграмме почему-почему) необходимо привести сопроводительную записку в 2-3 страницы.

Представляемые на проверку результаты (после корректировок кураторов):

- Результаты анализа моделей процессов, вовлеченных в проблемы (с сопроводительной запиской 2-3 страницы).
- Модель причинно-следственных связей проблемы (с выявленными зонами приоритетных действий/ изменений) (с пояснительной запиской на 2-3 страницы).

Индивидуальное задание. Основные элементы индивидуального домашнего задания (пример)

Необходимо провести анализ деятельности одной из инновационно-активных российских компаний с использованием инструментов организационной диагностики, а также дополнительных инструментов. Компания не должна быть обязательно общеизвестной. Выбрать компанию можно на основе различных обзоров и рейтингов инновационных, быстрорастущих и предпринимательских компаний России и мира. Состав и характер использования аналитических инструментов определяется студентом самостоятельно. Исследование проводится на основе доступной вторичной информации.

По результатам анализа необходимо сформулировать собственное предложение по реализации в данной компании предпринимательского проекта. При определении проблем, на которые направлен разрабатываемый проект, желательно их рассмотрение на альтернативной основе (желателен выбор 1 проблемы из 3 или хотя бы 2).

Результаты выполнения задания оформляются в виде отчета, объемом не более 3 000 слов. Количество графических и табличных элементов не более 5. Отчет представляется в виде файла формата «Word», имя которого включает полную фамилию студента и его инициалы (большими буквами), без пробелов, точек или иных символов. При необходимости представления дополнительных данных их можно перенести в приложения.

Экзамен (пример)

В презентации необходимо отразить:

- Решаемая проблема/ существующая потребность/ фиксируемое ожидание
- Контекст, окружение, внешние требования и ограничения на решение
- Предлагаемое решение (продукт) и технология его создания, функции и элементы
- Стейкхолдеры и соответствие их интересам
- Цели, ожидаемые положительные результаты (с выделением типов)
- Критерии результативности решения (не менее 5-ти количественных и 3-х иных проверяемых критериев)
- Потенциальные негативные эффекты, риски, неопределенности, возможная их оптимизация
- Укрупненный календарный план проекта
- Необходимые ресурсы (технические, организационные, финансовые, интеллектуальные, ...), наличие, доступность
- Затраты и Выгоды проекта (обязательно в количественных экономических показателях, но также и неэкономические) (бюджет приводится в привязке к календарному плану)
- Потенциал развития, внешние эффекты (насколько результаты проекта могут развиваться в других проектах и т.п.)
- Факторы успеха проекта

V. РЕСУРСЫ

5.1 Основная литература

1. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / Под ред. Петросяна Д.С. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 196 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт)

- 7БЦ) ISBN 978-5-16-011880-2 - Режим доступа:
<http://proxylibrary.hse.ru:2133/catalog/product/544774>
2. Теоретические основы реструктуризации организации : учеб. пособие / А.П. Балашов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. — 254 с. - Режим доступа:
<http://proxylibrary.hse.ru:2133/catalog/product/550166>
 3. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / Под ред. Петросяна Д.С. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 196 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011880-2 - Режим доступа:
<http://proxylibrary.hse.ru:2133/catalog/product/544774>

5.2 Дополнительная литература

4. Борисова, Л. Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления: Учеб. пособие для вузов / Л. Г. Борисова. – М.: Дело, 2003. – 398 с. - ISBN 5-7749-0323-0. – 13 экз.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – Альпина Паблишер, 2012.
<http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/5948>

5.3 Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

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

№ п/п	Наименование	Условия доступа
	<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>	
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Деловая библиотека «Альпина Диджитал»	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i> URL: https://alpinadigital.ru/
3.	Электронно-библиотечная система Юрайт	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i> URL: https://biblio-online.ru/
4.	Электронно-библиотечная система Znanium.com	<i>Из внутренней сети университета</i>

		(договор) URL: https://znanium.com/
	Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)	
1.	Российская национальная библиотека	URL: http://www.nlr.ru
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	URL: http://cyberleninka.ru

5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

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