

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 24.07.2023 11:51:42  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6a0011111111111111

Приложение 3  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент организации

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.24 ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент организации**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2021**

**Краснодар – 2021 г.**

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и  
управления Краснодарского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова

И.В. Балашова

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 6 от «28» января 2021 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
Цель и задачи освоения дисциплины .....	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	5
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>6</b>
<b>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> <b>.....</b>	<b>21</b>
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	21
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	21
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ .....	21
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ .....	22
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	22
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	22
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	22
<b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>23</b>
<b>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>23</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....</b>	<b>23</b>

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Цель и задачи освоения дисциплины

Целью учебной дисциплины «Теория организации» является формирование теоретических знаний и практических навыков по обеспечению функционирования организаций разных типов в современных рыночных условиях.

Задачи учебной дисциплины «Теория организации» заключаются в углубление теоретических знаний, совершенствование практических навыков и компетенций в области:

- разработки комплекса мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных организационных теорий;
- решения организационно-управленческих задач на основе знаний теории организации;
- выявления и оценивания в деятельности организации проблемных организационно-управленческих ситуаций.

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации» относится к обязательной части учебного плана.

## Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины *	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная*
Объем дисциплины в зачетных единицах	5 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	180		
Промежуточная аттестация: форма	Экзамен, курсовая работа	Экзамен, курсовая работа	-
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	48	40	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	42	34	-
• лекции	18	14	-
• практические занятия	24	20	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)(заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	1	1	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	1	1	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2	-
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	132	140	-
в том числе:			

<ul style="list-style-type: none"> <li>самостоятельная работа в период экз. сессии (СРЭК) (заполняется при наличии экзамена по дисциплине)</li> </ul>	32	32	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>самостоятельная работа в семестре (СРС)</li> </ul>	18	18	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	18	18	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>изучение ЭОР</li> </ul>	30	30	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>изучение онлайн-курса или его части</li> </ul>	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>выполнение индивидуального проекта</li> </ul>	30	30	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>и другие виды, в т.ч. подготовка эссе</li> </ul>	22	30	-

\*заочная форма обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент не предусмотрена.

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий	ОПК-1.1. З-1. Знает понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории ОПК-1.1. У-1. Умеет предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий
	ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.2. З-1. Знает основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне) ОПК-1.2. У-1. Умеет выбирать оптимальные решения профессиональных задач
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Выявляет и оценивает в деятельности организации проблемные организационно-управленческие ситуации	ОПК-3.1. З-1. Знает методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций ОПК-3.1. У-1. Умеет анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр 2												
1.	<p><b>Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний</b></p> <p>Предмет, содержание, цели и задачи курса «Теория организации» (ТО). Основные определения. Место ТО в экономической науке. Практическая направленность ТО. Социальные проблемы общества. Особенности работы организаций в современных условиях России. Индивидуальные цели и совместные действия. Связь понятий «организация» и «коллектив».</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	-

2.	<p><b>Тема 2. Социальная организация</b></p> <p>Понятие «социальная организация». Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людей, вид деятельности, упорядоченные действия. Организация как объект (явление), как процесс управления и как действие. Определение социальной организации как объединения людей, созданного для достижения определенных целей.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	-	К.	Э.
3.	<p><b>Тема 3. Организации и управление</b></p> <p>Система управления организацией. Процесс управления организацией. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия. Входы и выходы управляющей и управляемой частей. Задачи управления организацией по Г. Файолю.</p> <p>Задачи управления современной организацией. Проблемы управления современной организацией. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики. Система управленческих функций. Социально-психологическое управление. Принципы побуждения персонала к производительному труду. Роль профессиональной подготовки. Причины возникновения конфликтов и правила их предотвращения. Принципы самоуправления.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	К.	Э.

4.	<p><b>Тема 4. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций</b></p> <p>Особенности социальных законов. Управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы в организации. Социальные законы и закономерности - теоретический фундамент управления. Социальный закон как тенденция, имеющая определенную степень достоверности. Элемент неопределенности. Роль субъективных факторов, создающих дополнительную неопределенность в условиях конкурентной борьбы. Реализация управленческого решения в условиях неопределенности. Методы оценки рисков. Использование современных достижений информатики в борьбе с рисками.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	-	-	Э.
----	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	---	---	---	----



5.	<p><b>Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций</b></p> <p>Статика и динамика организационных систем. Выявление закономерностей поведения организационной системы при различных возмущающих воздействиях со стороны внешней и внутренней среды. Статика - уравновешенное состояние организационной системы вне зависимости от изменений, происходящих во внешней среде. Динамика - развитие организационных систем и поступательное движение под влиянием приложенных к ним воздействий.</p> <p>Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организации. Основные признаки статических и динамических организаций. Противоречивый характер принципов действия статической организации. Опасность стагнации. Особенности структур управления динамических организаций. Адаптационные возможности динамической организации. Способность к быстрой реакции на изменения внешней среды - основа выживаемости организации.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
----	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	---	-------	---	----

6.	<p><b>Тема 6. Принципы рационализации</b></p> <p>Рационализация как усовершенствование, улучшение, осуществление наиболее целесообразной и разумной организации управленческого труда. Формулировка принципов рационализации Ф.Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбертом, Г. Фордом. Основные направления рационализации.</p> <p>Усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие. Формирование нового информационного пространства. Рационализирующее воздействие новых информационных технологий и среды электронной коммерции.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
----	--	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	---	-------	---	----

7.	<p><b>Тема 7. Проектирование организационных систем</b></p> <p>Поэтапное проектирование организационной системы. Организационное планирование. Последовательное приближение рациональной структуры управления к ее эталонной модели. Сложность автоматизированного проектирования организационных систем. Обоснование необходимости корректировки системы управления. Диагностическое обследование. Организационные преобразования. Методы корректировки организационных структур. Оперативная коррекция системы управления деловой организацией. Частичные и радикальные изменения в структуре организации. Практическая реализация метода оценки эффективности сформированной организационной системы. Базовый набор моделей. Усредненные оценки показателей эффективности. Обобщенный показатель качества. Экспертные системы. Проблема окупаемости затрат на корректировку существующей структуры или разработку нового проекта.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	Т.	Э.
----	--	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	---	-------	----	----

8.	<p><b>Тема 8. Субъекты и объекты организационной деятельности</b></p> <p>Относительность понятий «субъект» и «объект» организационной деятельности. Обобщенный и коллективный субъект организационной деятельности. Распределение ролей в организации. Процесс самоорганизации. Права и обязанности членов коллектива. Уровни управления. Взаимосвязь функций и подфункций управления. Проблема лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Требования, предъявляемые к менеджеру.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
9.	<p><b>Тема 9. Организационная культура</b></p> <p>Культура как сложившаяся в процессе развития общественных отношений система материальных и духовных ценностей. Организационная культура (ОК) и ее зависимость от целей деятельности организации. Влияние среды существования организации на ее ОК. Внешняя и внутренняя составляющая ОК. Роль административно - управленческого аппарата в формировании ОК. Использование системы мотивации. Статика и динамика культуры в организационных отношениях. Взаимосвязь профессионализма персонала и ОК. Типы ОК по М. Бурке. Целенаправленное формирование имиджа и фирменного стиля организации. Новые информационные технологии и их влияние на ОК. Способы контроля состояния ОК.</p>	1	4	-	-	9	14	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.

10.	<p><b>Тема 10. Развитие организационно-управленческой мысли</b></p> <p>Историческое развитие организационной науки. Развитие производства и потребность практического решения задач управления. Развитие организационной науки в Европе и Америке. Классические модели организационных систем. Теория научного управления. Концепции управления, основанные на различных моделях организации. Школа социальных систем. Системный подход к решению задач управления. Методологические основы исследования деятельности организаций.</p> <p>Развитие организационно-управленческой мысли в России. Этапы развития теории в России. Основатели отечественной организационной науки. Внедрение конкретных форм демократизации управления применительно к условиям России. Основные направления теоретических разработок и обобщений, получивших распространение при переходе к новым рыночным отношениям. Ситуационное управление. Экспертные системы. Перспективы организационной науки в России.</p>	1	4	-	-	9	14	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82</b>	<b>124</b>					

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр 2												
1.	<p><b>Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний</b>                      Предмет, содержание, цели и задачи курса «Теория организации» (ТО). Основные определения. Место ТО в экономической науке. Практическая направленность ТО. Социальные проблемы общества. Особенности работы организаций в современных условиях России. Индивидуальные цели и совместные действия. Связь понятий «организация» и «коллектив».</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	-
2.	<p><b>Тема 2. Социальная организация</b>                      Понятие «социальная организация». Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людей, вид деятельности, упорядочение действия. Организация как объект (явление), как процесс управления и как действие. Определение социальной организации как объединения людей, созданного для достижения определенных целей.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	-	К.	Э.

3.	<p><b>Тема 3. Организации и управление</b></p> <p>Система управления организацией. Процесс управления организацией. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия. Входы и выходы управляющей и управляемой частей. Задачи управления организацией по Г. Файоллю. Задачи управления современной организацией. Проблемы управления современной организацией. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики. Система управленческих функций. Социально-психологическое управление. Принципы побуждения персонала к производительному труду. Роль профессиональной подготовки. Причины возникновения конфликтов и правила их предотвращения. Принципы самоуправления.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	К.	Э.
4.	<p><b>Тема 4. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций</b></p> <p>Особенности социальных законов. Управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы в организации. Социальные законы и закономерности - теоретический фундамент управления. Социальный закон как тенденция, имеющая определенную степень достоверности. Элемент неопределенности. Роль субъективных факторов, создающих дополнительную неопределенность в условиях конкурентной борьбы. Реализация управленческого решения в условиях неопределенности. Методы оценки рисков. Использование современных достижений информатики в борьбе с рисками.</p>	2	2	-	-	8	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	-	-	Э.

5.	<p><b>Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций</b></p> <p>Статика и динамика организационных систем. Выявление закономерностей поведения организационной системы при различных возмущающих воздействиях со стороны внешней и внутренней среды. Статика - уравновешенное состояние организационной системы вне зависимости от изменений, происходящих во внешней среде. Динамика - развитие организационных систем и поступательное движение под влиянием приложенных к ним воздействий.</p> <p>Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организации. Основные признаки статических и динамических организаций. Противоречивый характер принципов действия статической организации. Опасность стагнации. Особенности структур управления динамических организаций. Адаптационные возможности динамической организации. Способность к быстрой реакции на изменения внешней среды - основа выживаемости организации.</p>	1	2	-	-	9	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
----	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	---	-------	---	----



6.	<p><b>Тема 6. Принципы рационализации</b></p> <p>Рационализация как усовершенствование, улучшение, осуществление наиболее целесообразной и разумной организации управленческого труда. Формулировка принципов рационализации Ф.Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбертом, Г. Фордом. Основные направления рационализации. Усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие. Формирование нового информационного пространства. Рационализирующее воздействие новых информационных технологий и среды электронной коммерции.</p>	1	2	-	-	9	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
----	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	---	-------	---	----

7.	<p><b>Тема 7. Проектирование организационных систем</b></p> <p>Поэтапное проектирование организационной системы. Организационное планирование. Последовательное приближение рациональной структуры управления к ее эталонной модели. Сложность автоматизированного проектирования организационных систем. Обоснование необходимости корректировки системы управления. Диагностическое обследование. Организационные преобразования. Методы корректировки организационных структур. Оперативная коррекция системы управления деловой организацией. Частичные и радикальные изменения в структуре организации. Практическая реализация метода оценки эффективности сформированной организационной системы. Базовый набор моделей. Усредненные оценки показателей эффективности. Обобщенный показатель качества. Экспертные системы. Проблема окупаемости затрат на корректировку существующей структуры или разработку нового проекта.</p>	1	2	-	-	9	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	Т.	Э.
8.	<p><b>Тема 8. Субъекты и объекты организационной деятельности</b></p> <p>Относительность понятий «субъект» и «объект» организационной деятельности. Обобщенный и коллективный субъект организационной деятельности. Распределение ролей в организации. Процесс самоорганизации. Права и обязанности членов коллектива. Уровни управления. Взаимосвязь функций и подфункций управления. Проблема лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Требования, предъявляемые к менеджеру.</p>	1	2	-	-	9	12	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.

9.	<p><b>Тема 9. Организационная культура</b></p> <p>Культура как сложившаяся в процессе развития общественных отношений система материальных и духовных ценностей. Организационная культура (ОК) и ее зависимость от целей деятельности организации. Влияние среды существования организации на ее ОК. Внешняя и внутренняя составляющая ОК. Роль административно - управленческого аппарата в формировании ОК. Использование системы мотивации. Статика и динамика культуры в организационных отношениях. Взаимосвязь профессионализма персонала и ОК. Типы ОК по М. Бурке. Целенаправленное формирование имиджа и фирменного стиля организации. Новые информационные технологии и их влияние на ОК. Способы контроля состояния ОК.</p>	1	2	-	-	11	14	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	---------------------------------	---	-------	---	----

10.	<p><b>Тема 10. Развитие организационно-управленческой мысли</b></p> <p>Историческое развитие организационной науки. Развитие производства и потребность практического решения задач управления. Развитие организационной науки в Европе и Америке. Классические модели организационных систем. Теория научного управления. Концепции управления, основанные на различных моделях организации. Школа социальных систем. Системный подход к решению задач управления. Методологические основы исследования деятельности организаций. Развитие организационно-управленческой мысли в России. Этапы развития теории в России. Основатели отечественной организационной науки. Внедрение конкретных форм демократизации управления применительно к условиям России. Основные направления теоретических разработок и обобщений, получивших распространение при переходе к новым рыночным отношениям. Ситуационное управление. Экспертные системы. Перспективы организационной науки в России.</p>	1	2	-	-	11	14	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	ОПК-1.1. 3-1. ОПК-1.1.У-1. ОПК-1.2. 3-1. ОПК-1.2.У-1. ОПК-3.1. 3-1. ОПК-3.1.У-1.	Гр.д.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>124</b>					

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

*Групповая дискуссия (Гр.д.)*

**Формы текущего контроля:**

*Тест (Т.)*

*Кейс (К.)*

**Формы заданий для творческого рейтинга:**

*Эссе (Э.)*

## III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

#### Основная литература

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства : учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. Москва : Дашков и К, 2017. — 272 с. — ISBN 978-5-394-01583-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93412>
2. Новичков, В.И. Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг : учебное пособие / В.И. Новичков, И.М. Виноградова, И.С. Кошель. Москва : Дашков и К, 2017. — 132 с. — ISBN 978-5-394-02811-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/94047>
3. Теория организаций : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. — 324 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/21807](http://www.dx.doi.org/10.12737/21807). - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=635005>

#### Дополнительная литература:

1. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с. — (Библиотека словарей ИНФРА-М). — [www.dx.doi.org/10.12737/monography\\_58e776ccb278d3.12274](http://www.dx.doi.org/10.12737/monography_58e776ccb278d3.12274). - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=780675>
2. Теория бизнес-организации : монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова, И.Л. Ярчак. М. : ИНФРА-М, 2017. — 238 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/21548](http://www.dx.doi.org/10.12737/21548). - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=753724>
3. Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг: Учебное пособие / Новичков В.И., Виноградова И.М., Кошель И.С. М.: Дашков и К, 2017. - 132 с. ISBN 978-5-394-02811-3 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=937272>

#### Нормативные правовые документы:

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/)

#### ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru/>- Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru/>-Гарант.

#### ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>
2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)

3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>
4. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://biblio-online.ru/>

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ**

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. Крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования elibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Scopus – крупнейшая единая база данных, содержащая аннотации и информацию о цитируемости рецензируемой научной литературы, со встроенными инструментами отслеживания, анализа и визуализации данных
5. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

- [CorporateRegister.com](http://CorporateRegister.com) - Глобальная директория компаний, выпускающих социальные отчеты;
- Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>
- Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: <http://window.edu.ru/>
- Журнал E38867 Менеджмент в России и за рубежом.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Операционная система Windows 10  
Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,  
Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,  
PeaZip,  
Adobe Acrobat Reader DC

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Теория организации» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

для самостоятельной работы, в том числе для курсового проектирования:

- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

#### **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

- Положение о курсовых работах (проектах) в ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г.В. Плеханова".
- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические указания по подготовке и оформлению эссе.

#### **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины «Теория организации» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

#### **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<sup>1</sup>**

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

<sup>1</sup> В данном разделе приводятся примеры оценочных средств

## ***Тематика курсовых работ/проектов***

Согласно учебному плану, по дисциплине «Теория организации» предусмотрена курсовая работа.

Примерный перечень тем курсовых работ

1. Теория организации, ее место в системе научных знаний.
2. Роль организации в развитии общества.
3. Развитие организации в современных условиях.
4. Социальные организации, причины их создания и развития.
5. Виды и типы организаций.
6. Организация как система: ее признаки и законы.
7. Различные виды систем: основы существования организации.
8. Принципы действия статических и динамических организаций.
9. Разновидности иерархических структур управления.
10. Гибкие структуры управления, их преимущества.
11. Внешняя и внутренняя среда организации.
12. Взаимосвязь внутренних переменных организации как основа функционирования и развития.
13. Внешняя среда организации и ее характеристики.
14. Полномочия и власть в организации: характеристики взаимосвязи.
15. основополагающие законы организации.
16. Специфические законы, обеспечивающие эффективное функционирование коммерческих организаций.
17. Жизненный цикл организации.
18. Проектирование и корректировка организационных систем.
19. Рационализации организационной деятельности.
20. Оценка эффективности организационных систем.
21. Роль субъектов и объектов организационной деятельности.
22. Коммуникации в организациях.
23. Основы и принципы организационной культуры.
24. Историческое развитие теории организации.
25. Стратегические предпосылки развития теории организации в России.
26. Особенности торгового предприятия, как социальной системы.
27. Современные структуры управления торговым предприятием.
28. Мотивация деятельности в торговле.
29. Социально-психологические методы управления торговым предприятием.
30. Управление конфликтами.
31. Коммуникации в системе управления торгового предприятия.
32. Характеристика американской модели менеджмента.
33. Сущность японской модели менеджмента.
34. Гибкие структуры управления, их преимущества
35. Внешняя и внутренняя среда организации
36. Особенности законов, обеспечивающих функционирование социальных организаций

## ***Типовой перечень вопросов к экзамену:***

1. Теория организации, ее место в системе научных знаний
2. Основные социальные элементы общества
3. Социальные организации, причины их создания и развития
4. Виды и типы организаций
5. Основные задачи управления социальной организацией
6. Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией



7. Разновидности иерархических структур управления
8. Достоинства и недостатки иерархических структур управления (показать на конкретных примерах)
9. Гибкие структуры управления, их преимущества
10. Внешняя и внутренняя среда организации
11. Особенности законов, обеспечивающих функционирование социальных организаций
12. основополагающие законы организации
13. Закон синергии, показатели созидательной синергии
14. Закон самосохранения и борьба организаций за выживание
15. Условия самосохранения организаций в рамках новых рыночных отношений
16. Закон развития организаций
17. Устойчивое развитие организационных систем
18. Влияние цели и стратегии на жизнедеятельность организации
19. Закон информированности и упорядоченности
20. Информационная среда и влияние сетевых технологий на развитие организаций
21. Закон единства анализа и синтеза
22. Принципы декомпозиции
23. Закон композиции и стремление организаций к объединению.
24. Специфические законы, обеспечивающие эффективное функционирование коммерческих организаций
25. Сравнительный анализ статических и динамических организации
26. Принципы рационализации организационной деятельности
27. Методы проектирования и корректировки организационных структур
28. Роль субъектов и объектов организационной деятельности
29. Основы и принципы организационной культуры
30. Историческое развитие теории организации
31. Стратегические предпосылки развития теории организации в России
32. Различные виды систем: основы существования организации
33. Принципы действия статических и динамических организаций
34. Разновидности иерархических структур управления
35. Гибкие структуры управления, их преимущества
36. Внешняя и внутренняя среда организации
37. Взаимосвязь внутренних переменных организации как основа функционирования и развития
38. Внешняя среда организации и ее характеристики
39. Полномочия и власть в организации: характеристики взаимосвязи
40. основополагающие законы организации
41. Специфические законы, обеспечивающие эффективное функционирование коммерческих организаций
42. Жизненный цикл организации
43. Проектирование и корректировка организационных систем
44. Рационализации организационной деятельности
45. Оценка эффективности организационных систем
46. Роль субъектов и объектов организационной деятельности
47. Коммуникации в организациях
48. Основы и принципы организационной культуры
49. Историческое развитие теории организации
50. Стратегические предпосылки развития теории организации в России
51. Особенности торгового предприятия, как социальной системы
52. Современные структуры управления
53. Мотивация деятельности
54. Социально-психологические методы управления

55. Управление конфликтами
56. Экономическая интеграция и ее развитие в современных условиях
57. Основные организационные формы объединения компаний
58. Система управления организацией: понятие, основные элементы, подсистемы
59. Принципы построения и функционирования систем управления организации
60. Миссия организации: понятие, содержание, значение в современных условиях
61. Оценка эффективности системы управления организации
62. Цели организации: понятие, классификация, этапы разработки
63. Стратегия организации. Стратегическая пирамида
64. Базисные стратегии бизнеса и их особенности
65. Стратегии конкуренции организации
66. Структура управления и ее основные элементы
67. Основные типы структур управления организации
68. Коммуникации в организации: понятие, типы, коммуникационные стили
69. «Барьеры» организационных коммуникаций и правила эффективных коммуникаций
70. Понятие проектирования организационных систем. Основные методы проектирования
71. Этапы организационного проектирования и их особенности
72. Принципы динамической организации

### ***Типовые тестовые задания:***

#### **Тема 2. Социальная организация**

1. ... система имеет жесткие фиксированные границы и не зависит от окружающей среды;
2. Что такое организация:
  - а) обеспечение баланса ресурсов в процессе получения продукта;
  - б) взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт или услугу;
  - в) распределение полученных ресурсов;
  - г) обеспечение деятельности подразделений для достижения цели;
  - д) выработка управляющего воздействия.
3. ... организации – это взаимосвязи, которые возникают между подразделениями и работниками организации при изменении внешней среды.
4. ... связи в организации отражают характер разделения труда (как вертикальные, так и горизонтальные связи).
5. ... - это процесс принятия решений, сосредоточенный в одних руках и связанный только с формальной частью.
6. В чем заключается роль менеджмента в организации:
  - а) в мобилизации и обеспечении баланса ресурсов организации;
  - б) в определении целей организации;
  - в) в планировании деятельности организации;
  - г) в обеспечении подбора персонала.
7. В чем заключается существо свойства эмерджентности сложных систем:
  - а) зависимость структуры системы от ее цели;
  - б) в совпадении целей организации с целями ее подразделений;
  - в) несводимость свойств целого к свойствам отдельных элементов;

- г) в согласованности частных и общих задач;
- д) в объединении ресурсов малых систем.

8. Что составляет основу организационной структуры:

- а) совокупность обособленных, но связанных видов деятельности, направленных на достижение целей организации;
- б) экономический потенциал организации;
- в) организационная культура;
- г) информационные связи;
- д) финансовые отношения.

9. Менеджмент - это:

- а) процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей;
- б) область деятельности, которая сочетает искусство и науку и демонстрирует растущий профессионализм;
- в) искусство получения результатов работы, сделанной посредством других;
- г) наука.

10. Тектология Богданова исследует:

- а) состав и содержание организационной деятельности;
- б) действие социологических законов в организации;
- в) всеобщие организационные основы;
- г) особенности социальных организаций;
- д) методы принятия управленческих решений.

11. Свойство эмерджентности системы означает:

- а) наличие связей между системой и окружающей средой;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества;
- г) целенаправленность системы.

12. Свойство коммуникативности системы означает:

- а) наличие внутренних и внешних связей;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества.

13. Функцией системы называется:

- а) совокупность компонент системы, связанных отношениями;
- б) совокупность отношений между системой и окружающей средой;
- в) идеальный образ желаемого результата деятельности системы;
- г) свойства системы, проявляющиеся в динамике воздействие на систему для достижения заданной цели.

14. Целью системы называется:

- а) совокупность компонент системы, связанных отношениями;
- б) совокупность отношений между системой и окружающей средой;
- в) идеальный образ желаемого результата деятельности системы;
- г) свойства системы, проявляющиеся в динамике;
- д) воздействие на систему для достижения заданного результата.

15. Побуждение к действию для достижения целей – это функция:

- а) мотивации;

- б) организации;
- в) координации;
- г) контроля.

16. Основными свойствами социальной организации являются:

- а) наличие общей цели;
- б) способность к реорганизации;
- в) наличие системы управления;
- г) взаимозависимость членов организации;
- д) взаимодействие членов организации на основе разделения труда.

17. Главный эффект социальной организации состоит в том, что:

- а) члены организации достигают свои собственные цели;
- б) члены организации удовлетворяют свои потребности в самоутверждении;
- в) достигаются качественно новые результаты общей работы;
- г) упорядочивается поведение членов организации;
- д) повышается ответственность членов организации.

18. Для хозяйственной организации характерно:

- а) задание общих целей извне организации;
- б) выработка общих целей внутри организации;
- в) жесткое разделение труда, основанное на принципе назначения;
- г) ролевое распределение функций;
- д) спонтанное формирование системы управления;
- е) четкая структура системы управления, поддерживаемая административным распоряжением.

19. Примером социальной организации может быть:

- а) система здравоохранения;
- б) система образования;
- в) общественная организация
- г) церковь;
- д) система налогообложения;
- е) финансовая система.

20. Основным элементом социальной организации – это:

- а) человек;
- б) технология;
- в) четкая структура управления;
- г) жесткое разделение труда.

## **Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций**

1. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса.

2. Принципы организационной статики определяют:

- а) правила построения структур;
- б) общие правила формирования организационных процессов;
- в) общие правила функционирования организаций;
- г) системообразующие связи и отношения между элементами;

д) правила прогрессивного развития организации.

3. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса.

4. Какой из указанных принципов приоритета соответствует действующей организации?

- а) принцип приоритета субъекта управления над объектом
- б) принцип приоритета объекта управления над субъектом

5. Формой динамического существования организации является:

- а) эволюция;
- б) процесс;
- в) ингрессия;
- г) бирегуляция.

6. Установите соответствие:

1. Принцип прямоточности	а) среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений. в) производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций. с) производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам д) производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания.
2. Принцип ритмичности	
3. Принцип пропорциональности	
4. Принцип синхронизации	

7. Что является основным принципом динамической организации?

- а) экономичность;
- б) соответствие задач и возможностей;
- в) гибкость;
- г) адаптивность;
- д) централизация;

8. Установите соответствие:

1. Иррационализм	а) Усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо;  в) Это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю
2. Сенсуализм	

3. Рационализм	(волюнтаризм), интуицию, инстинкт, озарение;  с) Это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение
----------------	---

9. Задачи рационализации:

- а) стратегическое развитие, выживание организации;
- б) экономическая, психофизиологическая, социальная;
- в) личные, коллективные.

10. Основными направлениями рационализации деятельности организационных систем являются:

- а) усовершенствование научной организации труда,
- б) усовершенствование результатов труда,
- в) создание фирменного стиля организации
- г) усовершенствование средств труда и технологических процессов.
- д) создание службы безопасности

11. Установите соответствие:

1. Принцип специализации	а) Заключается в том, что основные усилия при осуществлении рационализации должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации.
2. Принцип концентрации	в) Заключается в том, что предполагает установление определенного порядка функционирования организации
3. Принцип регламентации	с) Заключается в том необходимо обеспечить четкую и развитую специализации, сосредоточении на определенной области деятельности самой системы, ее подсистем и элементов.

12. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры:

- а) организация
- б) интеграция
- в) система
- г) корпорация

13....среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-экономическую деятельность организации.

14. По критерию собственности организации бывают:

- а) индивидуальные, общественные, сбытовые
- б) монопольные, зарубежные, конгломератные

- в) государственные, муниципальные, частные
- г) территориальные, промышленные, кооперативные

15. Под организационной структурой управления понимается:

- а) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
- б) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
- в) система взаимосвязанных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации
- г) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях взаимного подчинения.

16. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, в управлении называется термином:

- а) координация
- б) организационная структура
- в) интегрированная система
- г) организационная цель

17. Под внешней средой организации понимается:

- а) условия функционирования организации
- б) вся совокупность факторов, ее окружающих
- в) комплекс факторов ее окружающей среды
- г) группа организаций в той же отрасли

18. Все то, что находится вне организации и не подвластно руководству называют:

- а) системой
- б) внешней средой
- в) внутренней средой
- г) открытой системой

19. Установите соответствие:

<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Внутренняя среда</li> <li>2) Внешняя среда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) поставщики, законы, конкуренты, потребители, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения</li> <li>б) цели, структура, задачи, технология, люди</li> </ul>
---	---

20. Установите соответствие:

<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Среда прямого воздействия</li> <li>2) Среда косвенного воздействия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>а) поставщики, акционеры, трудовые ресурсы, законы, потребители, конкуренты</li> <li>б) состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения</li> </ul>
---	--

**Типовые кейсы:**

## **Задание 1.**

### **Анализ кейса «Коллектор долгов»**

Свою профессиональную деятельность Марина Широкова начала в качестве оператора, обрабатывающего входящие телефонные звонки в крупной телекоммуникационной компании. Проработав там девять месяцев, она поняла, что эта довольно однообразная работа не для нее - прежде всего в силу ее амбициозного характера. Именно тогда она почувствовала, что уже готова к более ответственной и масштабной работе.

Профессиональный путь в молодой компании «КоллектПро» Марина начала в сентябре 2005 года с позиции специалиста отдела телефонного взыскания. Надо заметить, что она была первопроходцем - до нее на этой позиции девушки не работали. И так, она оказалась одна в окружении двадцати мужчин, бывших сотрудников правоохранительных органов.

Преодолев страх и дрожь в голосе, появившиеся на начальном этапе, Марина стала превращаться в настоящего коллектора, который не боится ни криков, ни угроз, поступающих от должников. Главной целью было выполнить план и доказать всем, что она такая же смелая и твердая, как и ее коллеги - милиционеры и военные, и что она точно так же может взыскивать долги.

Не прошло и года, как ее руководитель объявил ей о повышении в должности до старшего специалиста. Дальше ее карьера пошла стремительно в гору. Компания быстро росла и в скором времени переехала в новый просторный офис. В августе 2006 года Марину перевели на должность ведущего эксперта, а в ноябре назначили руководителем одной из пяти групп Управления телефонного взыскания. В ее подчинении - 55 человек. Услуги компании востребованы практически во всех сферах экономики. Каждый месяц ее команда показывала лучшие результаты по сравнению с предыдущим. Аналогичную работу выполняли еще четыре группы Управления, но впечатляющих результатов удалось достичь только команде Марины. Показатели ее группы превышали показатели остальных более чем на 600 млн руб. в месяц. Было очевидно, что у Марины есть чему поучиться.

Чтобы разобраться в эффективных технологиях, работу Марины подвергли серьезному изучению с помощью приглашенного консультанта по организационному развитию. Выяснилось, что поведение Марины отличалось, с одной стороны, выполнением определенных действий, которые в других четырех группах не делали. С другой стороны, Марина не выполняла некоторые действия, которые делали другие.

Вопросы.

1. Проанализируйте поведение Марины Широковой с точки зрения концепции развития личности в организации.
2. Насколько эффективно поведение Марины как лидера? Обоснуйте свой ответ, опираясь на любую из ситуационных теорий лидерства.
3. Разработайте программу модификации организационного поведения для компании «КоллектПро», основываясь на концепции Лютенса и Крейтнера.

## **Задание 2.**

### **Анализ кейса «Управление мотивацией в Технокрафте»**

#### Введение

Технокрафт – это небольшая компания из 96 сотрудников, располагающаяся в юго-восточной части Англии. Компания производит высококачественное звукозаписывающее оборудование для использования в профессиональных студиях звукозаписи в медиаиндустрии. Главная продукция компании – это высококачественные, высокотехнологичные консоли для совмещения фонограммы.

Первая стадия производства этих консолей включает в себя изготовление тысяч достаточно простых электронных плат. Эти платы затем помещаются в спрессованные металлические консольные панели и соединяются друг с другом вручную с использованием изолированных проводов.



Большинство консолей вмещают в себя более 32 -х таких плат, и соединение их проводами требует значительной концентрации и ловкости рук. После завершения каждая консоль содержит в среднем около полумили проводов.

Работа, выполняемая 28-ю женщинами в цехе, состоит из ручных, часто повторяющихся операций. Рабочие места спроектированы таким образом, что необходимые навыки (чтение диаграмм сборки, ручная сборка, припаивание мелких деталей) могут быть получены менее чем за один день.

### Проблема

В последние месяцы Джордж Ньюелл, директор компании, стал очень озабочен высоким уровнем текучести кадров в цехе и трудностями, связанными с наймом новых сотрудниц. В результате он пригласил Хелен Маккирнен, консультанта по управлению, чтобы выяснить причины этой проблемы и предложить ее решение.

«Я думаю, все достаточно очевидно», сказал он Хелен. «Безработица в этом регионе значительно меньше, чем в целом по стране, и многие женщины живут с мужьями, которые неплохо зарабатывают. И деньги, которые эти женщины получают у нас, им нужны не для того, чтобы прокормить семью, а на всякие излишества. Поэтому они не сильно-то мотивированы работать у нас, и работать хорошо. Я бы хотел, чтобы Вы осмотрелись и порекомендовали новое место расположения нашей компании, где рабочие будут больше заинтересованы в сохранении своих рабочих мест».

«Это Ваша гипотеза, мистер Ньюелл», вежливо ответила Хелен. «Но я хотела бы изучить ситуацию со всех сторон прежде, чем давать какие-то рекомендации. Вы согласны с таким подходом?»

«Конечно», ответил Джордж. «Но я думаю, что Вы обнаружите, что я прав. Я уже пробовал все, что только мог придумать, чтобы улучшить моральное состояние здесь».

### Анализ

Последующий анализ уровня текучести кадров, проведенный Хелен, в целом подтвердил гипотезу Джорджа. В Технокрафте платили зарплату на уровне, сопоставимом с другими компаниями в этом районе, процедуры отбора кадров велись неплохо, и, тем не менее, текучесть кадров была вдвое выше, чем в среднем по региону. Это переместило фокус исследований Хелен в область характера работы по укладке электропроводов.

Визит Хелен в цех подтвердил ее первое впечатление о том, что труд сборщиц был неквалифицированным и повторяющимся. Однако, к ее удивлению, ни одна из женщин не выражала недовольства характером работы. Рутинный характер работы позволял им выполнять операции практически не задумываясь. Это давало им уйму возможности поболтать друг с другом, и Хелен стало ясно, что неформальная социальная сторона работы являлась мощным источником удовлетворенности трудом. Приятная атмосфера прилежности и усердия, с одной стороны, и шутовости, с другой стороны, наполняло участок по укладке проводов. Никто из работниц не смог сказать ничего плохого о характере работы.

На следующий день Хелен вернулась в цех и спросила нескольких сборщиц, что им нравится и что не нравится в компании. Ответы на этот вопрос продемонстрировали совершенно другую картину.

Интервью показали, что в то время, как сама работа нравилась сборщицам, работать на Технокрафт им не нравилось. Практически все респонденты обвиняли в этом один и тот же источник – менеджмент компании. Но, к сожалению, никто из опрошенных женщин не сказал ничего более конкретного, несмотря на все порывы Хелен. Однако в течение следующих двух дней у Хелен была возможность получить представление о процедурах менеджмента в Технокрафте из коротких

рассказов сотрудниц. Это убедило Хелен в том, что объяснение Джорджем причин высокой текучести кадров было не только неверным, но и являлось частью проблемы.

Два конкретных инцидента привели ее к такому выводу.

### Инцидент 1. Борьба с низкой производительностью

В течение жаркого лета прошедшего года Джордж заметил, что план производства в цехе стал часто не выполняться. Проблема заключалась в низкой производительности двух новых

сотрудниц, Елены и Вероники (возраст обеих около 20-ти лет). Джордж инструктировал Мэгги Францис, начальницу участка по укладке проводов, чтобы девушки в течение недели увеличили производительность труда до нормы.

Усилия Мэгги не увенчались успехом, и она объяснила Джорджу, что частично проблема заключалась в неопытности сотрудниц и боязни сделать ошибку. В самом деле, зачастую старшие и более опытные сотрудницы исправляли работу Вероники прежде, чем передать ее на следующую стадию обработки.

«Отлично!» воскликнул Джордж. «Со следующей недели я назначаю Роберта ответственным за участок по укладке проводов. А ты займешь его место на участке упаковки. Можешь рассматривать это как ротацию или повышение квалификации. Ты не должна была позволять, чтобы женщины скрывали некачественную продукцию. Ты была с ними слишком мягкой. Роберт разберется с этими двумя «сачками», и тогда вы оба вернетесь к своим обычным обязанностям».

И действительно, со следующего понедельника Джордж назначил Роберта Хулдена начальником участка по укладке проводов. Роберта можно охарактеризовать как руководителя, стремящегося любой ценой выполнить план производства «без всяких глупостей», и его появление на участке по укладке проводов было встречено сотрудницами с глубоким негодованием. Следуя инструкциям Джорджа, он положил конец всем неформальным обычаям и прекратил «излишние», с его точки зрения, разговоры между женщинами. Ситуация достигла кульминации, когда спустя 2 недели он официально объявил выговор трем женщинам, опоздавшим на 10 минут с обеденного перерыва. И

хотя женщины объяснили, что они ушли на обед на 10 минут позже, чтобы закончить партию консолей, Роберт отказался пересматривать свое решение, так как женщины не спросили у него официального разрешения на это.

На следующее утро двое из этих женщин подали Джорджу заявление об увольнении. По ошибке приняв их за Елену и Веронику, Джордж с радостью принял у них эти заявления. Позже Мэгги указала ему на то, что он ошибся.

«Ты стреляешь из пушки по воробьям, Джордж», сказала она ему. «Елена и Вероника скоро заступят на смену, а сейчас ты можешь потерять двух своих самых трудолюбивых и самых опытных сборщиц, если быстро не предпримешь каких-то действий».

«Я ни за что не признаюсь этим женщинам, что я ошибся!» рявкнул Джордж. «Я здесь главный. И если они увидят, что я дал слабинку, то они будут и впредь вести себя также!»

Инцидент 2. Гонка за производственным планом

За месяц до того, как Хелен появилась в Технокрафте, компания достигла рекордного месячного объема продаж. Получив урок в предыдущем инциденте, Джордж собрался решать проблему высокой текучести кадров с помощью программы, которую он назвал «укрепление морального духа сотрудников». Внушительные объемы продаж и производства, достигнутые в том месяце, убедили его в успешности программы.

Рекордный месяц совпал по времени с успехом компании на Международной Выставке Звукa и Света в Лондоне. Отдел продаж творил чудеса на выставке, и компания быстро набрала портфель заказов. Главным вопросом для Джорджа стало, смогут ли они вовремя произвести заказы, и он решил провести серию импровизированных лекций на фабрике с целью укрепления «боевого духа» и увеличения производительности. Джордж также возвел огромную картонную модель термометра в центре фабрики. Красная линия в середине этой модели продлялась вверх каждое утро, чтобы показывать продвижение к целевому месячному объему продаж в 1 миллион фунтов стерлингов.

По приближении конца месяца становилось понятно, что цель не будет достигнута, и Джордж убедил неподатливых сотрудников поработать сверхурочно и выйти в субботу, чтобы достичь необходимого объема производства. В течение последней недели месяца он все время был в цехе, подбадривая рабочих и обещая женщинам, что они будут должным образом вознаграждены за свои героические усилия.

В последнюю пятницу месяца цель в 1 миллион была достигнута благодаря росту производительности труда на 43% по сравнению со средним показателем. Джордж поставил по местному радио гимн Великобритании, и обратился с бурной благодарственной речью ко всем сотрудникам. Первый раз в истории компании рабочим было позволено уйти с работы пораньше.

В следующий четверг при получении зарплаты сотрудники с негодованием обнаружили, что им не выдали никакой премии. Прежде, чем кто-то начал жаловаться, Джордж появился в цехе и начал

раздавать футболки всем рабочим. Это были остатки футболок, которые специально выпустили для раздачи на Международной Выставке Звука и Света. Это были облегающие футболки розового и желтого цвета с логотипом компании.

«Я вам говорил, что вы получите вознаграждение за свою сверхурочную работу!» гордо заявил Джордж...

Джордж решил пригласить консультанта, когда увидел показатели производительности в конце следующей недели. Цифры показывали падение производительности на 50 % после того, как модель термометра убрали с фабрики. И что еще хуже, перед ним лежало еще три заявления на увольнение от сборщиц.

#### Вопросы.

1. Проанализируйте и объясните проблемы с мотивацией, с которыми столкнулась компания Технокрафт, опираясь на одну из известных Вам теорий мотивации.
2. Что должна предпринять Хелен?
3. Что должен предпринять Джордж

### **Задание 3.**

Существует пять базовых направлений работы менеджера, независимо от того какой работой он занимается.

Основным фактором в ней является интеграция ресурсов для развития организации и поддержания ее жизнеспособности, а так же конкурентоспособности во внешней среде.

Во-первых, в работу менеджера входит установка целей организации.

Он определяет задачи и пути их решения.

Во-вторых, менеджер организует предприятие как систему на их выполнение.

Он анализирует и систематизирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей, планирует, организует, управляет, выявляет и группирует проблемы, ставит задачи и поручает их выполнение конкретным сотрудникам.

В-третьих, менеджер организации создает мотивацию труда.

Он составляет команду из людей, которые выполняют данное задание и несущих ответственность.

Решения принимаются путем кадровых перестановок, а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников.

При этом осуществляются постоянные горизонтальные и вертикальные связи менеджера с подчиненными и руководством.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля.

Он определяет время, единицы измерения. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты работы сотрудников, с учетом качества выполнения.

В-пятых, менеджер способствует карьерному росту работников, в виде положительных характеристик, выдвижения на выше стоящие посты, повышению заработной платы.

#### Вопросы:

1. Отражены в выше сказанном все аспекты деятельности современного менеджера, если же нет то какие еще можно добавить?
2. Какие принципы или характеристики нужны менеджерам в России и будет ли это соответствовать русскому менталитету?
3. Какие направления в работе менеджера являются главными?

4. Какие нюансы можно отметить в деятельности менеджера в российских условиях? Почему существуют эти особенности и будут ли они когда либо устранены?

#### **Задание 4.**

Ознакомиться с ситуацией и ответить на вопросы.

Ситуация «Новичок»

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

#### **Задание 5.**

Ознакомиться с ситуацией и ответить на вопросы.

Ситуация «Контрастные стили»

В течение восьми лет Генри Адаме работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими — это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, что-бы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку — и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает

признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?
3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

### **Задание 6.**

Ситуация Жилищный вопрос

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций. Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все – от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлторов, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?
3. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма?

### **Задание 7.**

Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «General Motors» учредила автономное подразделение «Сатурн» для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

- 1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;
- 2) вовлечь работников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8—15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое

обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы: межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» были форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений.

Сущность новой системы оплаты труда была связана с планом 5%-ного риска и вознаграждения. Это означало, что работники будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% они начнут получать, когда каждый работник добьется определенной производительности и качества.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть). Во главе каждого подразделения находились советники, которые образовывали комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Во главе структуры корпорации стояла организация, занятая долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был успешным, существуют до сих пор организационные проблемы. Во-первых, вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд. Во-вторых, в погоне за производительностью рабочее время увеличилось до 50 часов в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса. В-третьих, растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством автономного подразделения «Сатурна». В-четвертых, растет число недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд. В-пятых, в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 час.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом удался, при этом прошла проверку сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», чтобы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

### **Задание 8.**

Добрый по отношению к людям

Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако, поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?
3. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

### **Задание 9.**

Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

### ***Примеры тем групповых дискуссий:***

1. Задачи управления современной организацией
2. Особенности социальных законов
3. Статика и динамика организационных систем
4. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие
5. Формирование организационных структур
6. Относительность понятий «субъект» и «объект» организационной деятельности
7. Культура как сложившаяся в процессе развития общественных отношений система материальных и духовных ценностей
8. Теория организации: понятие, определения, разница в подходах и концепции.
9. Роль организационного дизайна в современных организациях.
10. Бизнес-план организации как основа эффективной реализации закона развития
11. Синергетический эффект в современных организациях: условия возникновения и формы проявления.
12. Основные организационные модели.

13. Концепция обучающейся организации и факторы и проявления ее поведения.
14. Сетевые формы организаций, особенности Интернет-компаний.
15. Концепция «экологии популяций» или организационная экология.
16. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.
17. Теории организационного обучения.
18. Роль организационной культуры в развитии организации.
19. Оценка способностей организации адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде.
20. Основные управленческие проблемы в организациях.
21. Организационные изменения и организационное развитие: понятие, определения, основные отличия в подходах.
22. Необходимость организационных изменений в организации.
23. Подходы к управлению изменениями в организации.
24. Методы сопротивления изменениям в организации.
25. Преодоление сопротивления в организации.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации.
27. Организационное развитие организации.
28. Реакция на сопротивление, методы преодоления сопротивления изменениям.
29. Разработка программы организационных изменений в организации.
30. Проектирование организационной структуры организации, связанной с изменениями.
31. Разработка нормативно-распорядительной документации в организации.
32. Распределение прав и ответственности в организации.
33. Разработка изменений системы мотивации в организации.
34. Совершенствование коммуникационных процессов в организации.
35. «Сращивание» разных культур в рамках одной организации.

### ***Тематика эссе:***

#### **Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний**

1. Особенности работы организаций в современных условиях России.
2. Значение харизмы в организационной деятельности.

#### **Тема 2. Социальная организация**

1. Причины создания организаций.
2. Система мероприятий социального, психологического и экономического характера, способствующих мотивации персонала.
3. Внешняя и внутренняя среды организации.
4. Основные типы деловых организаций.
5. Роль коммерческой идеи в деятельности хозяйственных организаций.

#### **Тема 3. Организации и управление**

1. Система управления организацией
2. Проблемы управления современной организацией.
3. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики. Принципы самоуправления.
4. Определение порядка взаимодействия элементов организационной системы
5. Теория бюрократии М. Вебера.
7. Типы структур управления организационной системы.
8. Преимущества и недостатки иерархических структур управления.
9. Гибкие структуры управления.
10. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления.

#### **Тема 4. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций**

1. Социальные законы и закономерности - теоретический фундамент управления.
2. Закон синергии.



3. Закон самосохранения.
4. Закон развития деловых организаций.
5. Закон композиции и пропорциональности.
6. Закон информированности и упорядоченности.
7. Закон единства анализа и синтеза
8. Специфические законы организации.

#### **Тема 5. Принципы действия статических и динамических организаций**

1. Статика и динамика организационных систем.
2. Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организации.
3. Адаптационные возможности динамической организации.
4. Способность к быстрой реакции на изменения внешней среды - основа выживаемости организации.
5. Относительность понятий устойчивость организации и ее динамика.

#### **Тема 6. Принципы рационализации**

1. Формулировка принципов рационализации Ф.Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбертом, Г. Фордом.
2. Основные направления рационализации.
3. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие.
4. Рационализирующее воздействие новых информационных технологий и среды электронной коммерции.

#### **Тема 7. Проектирование организационных систем**

1. Формирование организационных структур.
2. Последовательность перехода от цели организации к организационной структуре управления.
3. Влияние внешней среды на прогноз развития организации.
4. Алгоритм проектирования организационной системы.
5. Методы проектирования и корректировки организационной системы.
6. Организационное планирование.

#### **Тема 8. Субъекты и объекты организационной деятельности**

1. Процессы самоорганизации в организации.
2. Требования, предъявляемые к объекту и субъекту организационной деятельности
3. Требования, предъявляемые к современному менеджеру.
4. Вовлечение работников низовых организаций в организационную деятельность

#### **Тема 9. Организационная культура**

1. Культура, как отражение системы сложившихся в процессе развития общественных отношений.
2. Влияние внешней среды существования организации на ее организационную культуру.
3. Роль административно - управленческого аппарата в формировании организационной культуры.
4. Статика и динамика культуры в организационных отношениях.
5. Целенаправленное формирование имиджа и фирменного стиля организации.
6. Новые информационные технологии и их влияние на организационную культуру .

#### **10. Развитие организационно-управленческой мысли**

1. Развитие организационной науки в Европе и Америке.
2. Классические модели организационных систем.
3. Системный подход к решению задач управления.
4. Методологические основы исследования деятельности организаций.
5. Развитие организационно-управленческой мысли в России.
6. Основатели отечественной организационной науки.
7. Внедрение конкретных форм демократизации управления применительно к условиям России.
8. Перспективы организационной науки в России.

## Типовая структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1 Закон единства анализа и синтеза	15
Вопрос 2 Принципы декомпозиции	15
Кейс	10

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»</b>	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b>                      понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории;                      основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне);                      методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b>                      предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий;                      выбирать оптимальные решения профессиональных задач;                      анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации</p>	<b>Продвинутый</b>
<b>70 – 84 баллов</b>	<b>«хорошо»</b>	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b>                      понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории;                      основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне);                      методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b>                      предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий;                      выбирать оптимальные решения профессиональных задач;                      анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации</p>	<b>Повышенный</b>

50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b>  понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории;  основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне);  методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b>  предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий;  выбирать оптимальные решения профессиональных задач;  анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации</p>	Базовый
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-3.1	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b>  понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории;  основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне);  методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b>  предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий;  выбирать оптимальные решения профессиональных задач;  анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации</p>	Компетенции не сформированы