Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент (с углубленным изучением иностранных языков)
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.09 Теория организации
(код и наименование РПД)
Теор. организации
(сокращенное наименование дисциплины)

бакалавр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная
(форма (формы) обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2023

Красногорск, 2022

Автор–составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Теория организации»*
рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры менеджмента

Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5

3. Структура и содержание дисциплины 5

4. Фонд оценочных средств по дисциплине 7

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 7

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 7

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 20

4.4. Методические материалы 52

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 54

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 57

6.1. Основная литература 58

6.2. Дополнительная литература 58

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 58

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы 58

6.5. Периодические издания 59

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 59

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Теория организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	2	второй этап освоения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта и профессиональным задачам

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия/ [1]	Код этапа	Результаты обучения
- Осуществление внешнеэкономической деятельности организации/ Подготовка к заключению внешнеторгового контракта; Документарное сопровождение внешнеторгового контракта	ОПК ОС-1/2	*знания:* – системы базовых понятий (тезауруса) общей теории управления; – содержания законов и принципов организационно-управленческой деятельности;
		умения: – выявлять и объяснять противоречия между теорией и практикой, включая различия национальных моделей и систем менеджмента; – анализировать и сравнивать типовые элементы организационной (корпоративной) культуры, оценивать и вырабатывать индивидуальный стиль управления
		навыки: – проведения общего анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных проблем управленческой деятельности; – самостоятельного овладения новыми знаниями в области теории организации

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по внешнеэкономической деятельности» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.06.2019 № 239н, регистрационный номер 1279. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.О.09 «Теория организации» относится к базовой части дисциплин направления подготовки бакалавров 38.03. 02 «Менеджмент», изучается на 3 курсе, в 6 семестре и общая трудоемкость составляет 3 зачетных единицы.

Освоение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные обучающимися при освоении предшествующих дисциплин: Б1.О.07 «История управленческой мысли», Б1.О.08 «Общий менеджмент», Б1.О.16 «Организационное поведение», Б1.О.17 «Управление человеческими ресурсами».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся представлены в таблице 2:

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**								
		Всего	**Семестры**							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		**36**					36			
лекционного типа (Л)		**18**					18			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)										
практического (семинарского) типа (ПЗ)		**18**					18			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)										
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		**34**					34			
Промежуточная аттестация	**форма**	**Экзамен**					Экзамен			
	час.	**2+36**					2+36			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		**108/3**					108/3			

3. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Тема 1	Организация как система	14	4		4		6	О; П
Тема 2	Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	8	2		2		4	О; П
Тема 3	Организационные структуры	8	2		2		4	О; П
Тема 4	Внешняя среда организации	8	2		2		4	О; П
Тема 5	Внутренние процессы в организации	8	2		2		4	О; П
Тема 6	Жизненный цикл организации	8	2		2		4	О; П
Тема 7	Управление организационной культурой	16	4		4		8	О; К; Т

Промежуточная аттестация	2+36				38		Экзамен
Всего:	**108**	**18**		**18**	**38**	**34**	**2+36**

** Примечание. Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), семинар (С), тестирование (Т), эссе (Э), коллоквиум (К), практикум (П), дискуссия (Д), задание (З), тренинговое упражнение (ТУ), деловая игра (ДИ).*

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Организация как система	Определение организации. Разнообразие организаций: от мультинациональных до неприбыльных. Параметры оргдизайна. Структурные параметры. Ситуационные факторы. Деятельность и результативность. Эволюция оргдизайна. Органический и механический дизайн. Современные концепции оргдизайна: радикальная децентрализация.
Тема 2	Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	Стратегические цели. Операционные задачи. Конфликт целей и гибридные организации. Важность целей. Оценка организационной эффективности. Четыре подхода к оценке эффективности: Эффективность достижения целей; Эффективность использования ресурсов; Эффективность внутренних процессов; Стратегическая составляющая. Интегрированная модель эффективности.
Тема 3	Организационные структуры	Централизация и децентрализация. Вертикальные информационные потоки. Горизонтальные информационные потоки и сотрудничество. Взаимоотношения и координация деятельности. Альтернативы оргдизайна. Функциональный, дивизиональный и географический дизайн. Матричная структура. Условия создания матричных структур. Сильные и слабые стороны матричных структур. Горизонтальная структура. Характеристики горизонтальной структуры, сильные и слабые стороны. Гибридные структуры. Приспособление структуры к задачам организации. Симптомы структурной неэффективности.
Тема 4	Внешняя среда организации	Задачи организации во внешней среде. Общие характеристики внешней среды. Международная внешняя среда. Изменения во внешней среде. Сложность и динамика. Приспособление организации к сложности и динамике внешней среды. Создание должностных позиций и департаментов. Выстраивание взаимоотношений. Дифференциация и интеграция. Органические и механические управленческие процессы. Планирование и прогнозирование. Зависимость от человеческих ресурсов. Организационные экосистемы. Изменение роли менеджеров. Зависимость от ресурсов. Сети сотрудничества. Сетевые личные связи. Выход на международную арену. Мотивация для выхода на международную арену. Стадии становления международной организацией. Глобальная экспансия через международные альянсы, слияния и поглощения. Повышение сложности и дифференциации. Повышение необходимости координации деятельности. Сложный обмен знаниями и инновациями. Дизайн организационной структуры для международной деятельности. Дополнительные механизмы глобальной координации. Глобальные рабочие команды.
Тема 5	Внутренние процессы в организации	Ключевые производственные технологии и организационные структуры. Ключевые сервисные технологии. Создание сервисной организации. Взаимозависимость рабочих потоков между подразделениями. Эволюция информационных технологий. Философия и фокусировка системы контроля. Создание системы сбалансированных показателей на уровне организации. Создание системы контроля выполнения работ и контроля результатов

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
		на уровне подразделений. Обеспечение процессов координации и повышения эффективности. Создание системы управления знаниями. Создание системы повышения стоимости компании.
Тема 6	Жизненный цикл организации	Размер организации. Факторы, заставляющие организацию расти. Дилеммы большого размера организации. Стадии жизненного цикла. Размер организации, бюрократия и контроль. Размер организации и изменение организационной структуры. Альтернативы бюрократическому контролю. Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу. Условия и факторы, определяющие фазу жизненного цикла организации. Причины и последствия перехода организации с одной фазы жизненного цикла на другую. Кризисные состояния организации, их характеристика, возможности предотвращения и условия преодоления кризисных состояний. Концепция жизненного цикла по Л..Грейнеру. Особенности методологического подхода Л.Грейнера при определении стадий жизненного цикла. Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития. Переход организации с одной стадии жизненного цикла на другую.
Тема 7	Управление организационной культурой	Определение культуры. Значение культуры. Оргдизайн и культура. Предпочитаемая корпоративная культура. Корпоративная культура и этика. Типы организационных культур и их связь с внешней средой и направленностью деятельности организации. Осуществление изменений организационной культуры. Предпосылки и необходимость изменения организационной культуры. Методы изменения организационной культуры.

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Теория организации» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос (О), практикум (П), тестирование (Т).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Вопросы для проведения выборочного опроса на занятиях лекционного типов:

Теория организации в системе наук

1. Являются ли термины «теория организации» и «теория управления» синонимами?
2. Сопоставьте главные цели, функции и круг задач, решаемых выпускниками программ бакалавриата по профилям «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление».

2. Организация как система

1. Поясните термины «структура» и «система», конкретизируя отличия между ними. Приведите примеры структур и систем.
2. Что такое «эмерджентность»?

3. Что такое «аддитивность»?
4. В чем состоит отличие организационно-правовой формы какого-либо предприятия от его же организационной формы?

3. Организация и управление

1. Из каких подсистем состоит система управления организацией?
2. Что такое миссия (mission) организации?
3. Что такое видение (vision) организации?
4. Объясните различия между понятиями «метод», «методология» и «методика».

. Законы организации: общая характеристика

1. Что такое «закон»?
2. Какие законы являются частью теории организации?
3. Какое отношение имеют законы философии (диалектики) к законам организации? Поясните эту связь на примере законов единства и борьбы противоположностей, взаимоперехода количества в качество, закона диалектического отрицания (один закон – по выбору студента или преподавателя).
4. Что такое «дерево целей»?

. Закон самосохранения

1. Какой математической формулой иллюстрируют словесное определение закона?
2. В чем смысл этой формулы?
3. Какие последствия может иметь организация, руководитель которой игнорирует действие закона самосохранения?

. Закон развития

1. Что такое «жизненный цикл организации»?
2. Каким образом творчество известного поэта средневековья Омара Хайяма можно связать с законом развития?
3. Сформулируйте закон развития.

. Закон синергии

1. Разграничьте понятия «синергия» и «эмерджентность».
2. Какой сегмент (квадрант) матрицы «Варианты действия законов организации» является иллюстрацией стратегии «выигрыш – выигрыш»?
3. Сформулируйте закон синергии.

. Закон информированности – упорядоченности

1. Что такое «информация»?
2. По каким основным критериям можно классифицировать информацию?
3. Для чего нужна такая классификация?
4. Что означает тире в названии данного закона?

. Закон единства анализа и синтеза

1. Почему анализ и синтез являются парными общенаучными методами?
2. Чем отличаются анализ и синтез от индукции и дедукции?

3. Сформулируйте закон единства анализа и синтеза.

. Закон композиции – пропорциональности (гармонии)

1. Раскройте смысл выражения «гармоничное развитие личности»?
2. Приведите примеры гармонии и дисгармонии в разных сферах жизнедеятельности общества (экономической, политической, социальной, духовной).

. Законы социальной организации

1. Почему фраза «наиболее оптимальное решение» с позиции нормы русского языка является ошибкой?
2. Сформулируйте закон оптимальной загрузки персонала?
3. Какой слоган в рыночных условиях Вы считаете более верным для самореализации личности: «Чтобы лучше жить, надо лучше работать» или «Чтобы лучше работать, надо лучше жить»?
4. Как обязан поступать современный руководитель, принимая во внимание закон доходчивости информации и стремясь к получению максимального эффекта?

. Принципы организации

1. Каково общее число принципов организации?
2. Перечислите названия основных подсистем системы принципов организации?
3. Раскройте сущность принципа преемственности. Приведите пример.
4. Раскройте сущность принципа верификации. Приведите пример.
5. Раскройте сущность принципа амбивалентности. Приведите пример.

. Основы проектирования организационных систем

1. Перечислите основные факторы микросреды организации.
2. Перечислите основные факторы макросреды организации.
3. Что такое «организационно-управленческая структура»?

. Организационная (корпоративная) культура

1. Поясните латинские термины “natura” и “cultura”?
2. Какие типовые элементы входят в состав организационной культуры предприятия?
3. Какие типы организационной (корпоративной) культуры Вам известны?
4. Разграничьте понятия «организационная культура» и «деловая репутация фирмы».

15. Субъекты организационно-управленческой деятельности

1. Поясните термины «субъект» и «объект» применительно к организационно-управленческой деятельности.
2. Проиллюстрируйте на конкретном примере наличие прямой и обратной связи между субъектом и объектом.
3. Что такое «индивидуальный стиль управления»?
4. Какие предпосылки и факторы (условия) влияют на формирование персонального стиля менеджера?
5. Перечислите основные элементы должностной инструкции (профиль организации и позиция сотрудника – по выбору студента или преподавателя).

16. Основные тенденции и перспективы развития современных организаций

1. Поясните термины «организация с внутренним рынком», «круговая организация», «многомерная организация».
2. Как реализуется сетевой подход в управлении современными организациями?
3. Какие основные задачи приходится решать крупные и средние организации, чтобы быть успешными в условиях обострения конкурентной борьбы?
4. На какие главные вызовы должны эффективно реагировать участники малого бизнеса в условиях мировой финансово-экономической нестабильности и обострения конкурентной борьбы?

Проблемно-поисковые задания для организации и проведения тьюторского практикума:

1. Теория организации в системе наук

Проблема генезиса теории организации как науки является дискуссионной. Так, по мнению С.В. Рогожина и Т.В. Рогожиной, «теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии – науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах». При этом авторы книги справедливо указывают, что социология как самостоятельная наука сложилась в XIX веке. Следовательно, теория организации является сравнительно молодой отраслью знания сформировавшейся на рубеже XIX-XX столетий.

В то же время, в учебнике профессора Б.З. Мильнера имеется обстоятельное научное приложение «Хронология развития теории организации». По утверждению автора, «точкой отсчета» следует признать 1491 год до н.э., когда пророк Моисей получил заповеди Бога и освободил сынов Израилевых из египетского плена[2].

1. Каким образом можно разрешить противоречие относительно «возраста» теории организации?

2. Что, на Ваш взгляд, является предметом теории организации?

3. Каковы место и роль теории организации в системе научного знания? С какими науками она «взаимодействует» непосредственно, а с какими опосредованно?

4. Систематизируйте известные Вам управленческие науки и представьте их в виде общей схемы.

Представьте, что по окончании вуза Вас приняли на работу в какую-либо организацию. В первой же беседе с Вами начальник говорит: «Все, чему учат в институтах и университетах, – это полная ерунда. Жизнь совсем другая».

5. Что Вы ответите ему? Как поведете себя в данной ситуации?

6. Какова диалектика теории организации и теории организаций?

2. Организация как система

Понятие «организация» (от лат. organizo – делать сообща, устраивать, стройный вид) многомерно. Им принято обозначать:

а) «внутреннюю упорядоченность, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого»;

б) «характер строения, устройства, структуры» (например, рациональная, сильная, слабая, тонкая О.;

в) «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого»;

г) «объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур».

[2] Библия, Ветхий Завет. Вторая книга Моисеева (Исход), главы 18 – 20.

Большинство современных ученых едины в том, что термин «организация» универсален, т.е. применим к биологическим, социальным и техническим объектам (подсистемам), и фиксирует закономерности их строения и функционирования. Он традиционно рассматривается в одном ряду с такими научными понятиями, как «элемент», «структура», «система», «управление», однако в их понимании существует немало разногласий.

1. Проанализируйте существующие определения понятий «элемент», «структура», «система», «подсистема», «организация», концентрируя внимание на различиях между ними. Какие из определений Вы считаете наиболее правильными?

2. Как взаимосвязаны эти понятия?

3. Что такое «холизм» и «эмерджентность»? Раскройте смысл и практическое значение этих терминов для управленческой деятельности.

3. Организация и управление

Предположим, что в течение нескольких лет Вы успешно работали менеджером по персоналу в одном из региональных отделений крупной производственно-торговой компании. По результатам прошлого года Вас признали одним из самых эффективных сотрудников организации, а затем предложили возглавить новый филиал в регионе либо перевести на аналогичную должность в центральный офис. Вам предстоит осуществить выбор…

1. Что бы Вы предпочли: быть главным в регионе или оказаться середняком в столице? Аргументируйте оба варианта решения.

2. Какие дополнительные стимулы и социальные гарантии могут быть приняты во внимание при рассмотрении аналогичных предложений?

Вполне возможно, что Вы отвергнете оба сценария деловой карьеры и предпочтете организовать собственный бизнес.

3. Чем Вы хотели бы заняться и с чего намерены начать?

Согласно А. Чандлеру, компании с ограниченными товарными рынками и несложными операциями избирают функциональные структуры, а организации, намеренные развиваться за счет дифференциации продукции, создают продуктовые и дивизиональные структуры управления. Иными словами, выбор структуры организации зависит от различных факторов и их специфического сочетания.

4. Существуют ли единые рекомендации в этом вопросе либо они просто не нужны?

5. Каким образом руководители избирают конкретный тип ОСУ?

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность существенно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других – физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу, «за голос можно платить!».

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но еще больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

6. А как Вы планируете отбирать претендентов на ключевые должности? Какие требования к ним Вы будете считать основными?

Начинающий менеджер может быстро и весьма удачно влиться в новый коллектив, но может и оказаться в весьма сложном и даже щекотливом положении. Сотрудники исследовательского центра *Center for Creative Leadership* утверждают, что около 30% молодых американцев топ-менеджеров не справляются с поставленными перед ними задачами из-за отсутствия опыта. Вместе с тем У. Беннис, активно пропагандировавший собственный опыт

управления, считает, что личные качества и знания совершенно ни при чем, «какими бы ни были ваши первые действия, вы только до определенной степени способны повлиять на то, как вас воспринимают сотрудники. Люди, которые будут работать под вашим руководством, составляют свое мнение о вас до вашего появления в офисе, даже если раньше никогда с вами не встречались». А на сайте *trud.ru* сообщается и о «дедовщине» среди менеджеров.

7. Какую точку зрения Вы бы поддерживаете и почему?

8. С какими трудностями Вы можете столкнуться после назначения на должность начальника отдела (службы)? Конкретизируйте ответ на примере (организация и подразделение – по Вашему усмотрению).

4. Законы организации: общая характеристика

Как известно, законы диалектики являются всеобщими, их действие распространяется на природу, общество и мышление человека. Эти законы объективны, т.е. не зависят от желаний субъекта; их нельзя «обойти». В силу универсального характера законов, принципов и категорий диалектики, представленной в виде развернутой системы Георгом Вильгельмом Фридрихом Гегелем (1770 – 1831) и положенной на материалистическую «почву» Карлом Марксом (1818 – 1883), любой руководитель обязан быть диалектиком.

Стремление к постоянному самосовершенствованию, системный анализ поступающей информации, учет различных точек зрения и вариантов решения проблемы, нахождение компромиссов, объективная оценка трудового участия и стимулирование персонала – таковы лишь некоторые атрибуты эффективного менеджмента. Между тем среди современных руководителей немало и тех, которые отвергают законы диалектики. Нередко в процессе делового совещания или в личной беседе от них можно услышать: «Начальник всегда прав», «Незаменимых сотрудников не бывает», «Кто не с нами, тот против нас» и т.п.

1. Вы согласны с тем, что любого сотрудника организации можно заменить?

2. Как развиваются организации, руководители которых игнорируют действие закона единства и борьбы противоположностей?

3. Начертите матрицу «ступени развития конфликта (несогласие, столкновение, антагонизм) / внимание руководителя к проблеме (слабое, среднее, сильное). Затем, опираясь на данную таблицу, покажите варианты развития событий на примере какой-либо ситуации в трудовом коллективе.

5. Закон самосохранения

Закон самосохранения гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс)». Данный закон может быть представлен в виде соотношения:

$$\sum(R1i + R2i) > \sum(V1i + V2i)$$, где

R1i – внутренний потенциал (ресурс) и R2i – внешний потенциал (ресурс) в i-области (экономика, политика, финансы, кадры, инновации и т.д.), способствующие развитию компании;

V1i – внутренний потенциал (ресурс) и V2i – внешний потенциал (ресурс), представляющие реальные угрозы для организации и наносящие ей ощутимый вред.

Левая часть формулы представляет собой конструктивный, или созидательный потенциал (C), правая – деструктивный, или разрушительный потенциал (D). Таким образом, формулу можно представить в виде: C > D.

Закон самосохранения относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы):

1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;

3) подчинённые знают о законе, а руководитель нет;
4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому варианту и их возможные последствия для организации?

2. Выявите внутренние и внешние факторы, оказывающие позитивное воздействие на организацию и повышающие уровень ее самосохранения.

Опираясь на матрицу «Варианты действия законов» проанализируйте все промежуточные варианты (руководитель и подчинённые знают о законах, но не выполняют их) и сопоставьте их в табличной форме.

3. Какое прикладное значение имеет составленная Вами таблица?

4. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на поведение (например, российских граждан) и связанные с умышленным неисполнением законодательства Российской Федерации.

Известно, что из общего числа новых организаций, появляющихся на рынке, в течение 1,5 – 2 лет более 80% прекращают свою деятельность.

5. Почему это происходит? Поясните на конкретном примере.

6. Сформулируйте 4 – 5 рекомендаций для начинающих менеджеров, которые могут помочь им быстро и качественно адаптироваться к рыночным условиям.

6. Закон развития

Закон развития гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла». ЖЦ любой организации включает восемь этапов (графически их изображают в виде «шляпы»): нечувствительность, или инкубация (Э1), внедрение, или выведение (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7), ликвидация, или утилизация (Э8).

Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
3) подчинённые знают о законе, а руководитель нет;
4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому варианту и их возможные последствия для организации?

2. Какие факторы обеспечивают эффективное развитие организации в современных условиях? Поясните на конкретном примере.

7. Закон синергии

Закон синергии гласит: «Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет существенно больше либо существенно меньше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов».

Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
3) подчинённые знают о законе, а руководитель нет;
4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому варианту и их возможные последствия для организации?

2. Какие методы управления, на Ваш взгляд, обеспечивают достижение позитивного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.

3. Какие факторы обеспечивают достижение негативного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.

8. Закон информированности – упорядоченности

Закон информированности – упорядоченности гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения)».

Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы):

1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
3) подчинённые знают о законе, а руководитель нет;
4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому варианту и их возможные последствия для организации?

2. Какие, на Ваш взгляд, следствия вытекают из закона информированности – упорядоченности?

3. Существуют ли в современных условиях организации и отдельные личности, сталкивающиеся с эффектом «горя от ума»? Почему это происходит?

9. Закон единства анализа и синтеза

Закон единства анализа и синтеза гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций». Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет важное значение для сопоставления потенциалов (ресурсов) организации и принятия оптимальных управленческих решений на всех уровнях – федеральном, региональном, муниципальном, институциональном (корпоративном), внутрифирменном.

Первый вариант: потенциал созидания несколько превосходит потенциал разрушения, что соответствует математической интерпретации закона единства анализа и синтеза: $\{\sum(R1i + R2i) - \sum(V1i + V2i)\} \geq 0$, где R1i, R2i – внутренний и внешний потенциал (ресурс), способствующий развитию компании; V1i,V2i – внутренний и внешний потенциал (ресурс), стремящийся ликвидировать компанию или нанести ей ощутимый вред.

Второй вариант: потенциал созидания существенно превосходит потенциал разрушения.

Третий вариант: потенциал созидания меньше потенциала разрушения.

Четвертый вариант: потенциал созидания значительно меньше потенциала разрушения.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому варианту и их возможные последствия для организации?

2. Какие следствия вытекают из закона, если $\sum$(R1i) существенно больше или существенно меньше $\sum$(R2i) и каково их практическое значение?

3. Какие следствия вытекают из закона, если $\sum$(V1i) существенно больше или существенно меньше $\sum$(V2i) и каково их практическое значение?

10. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)

Закон композиции и пропорциональности (гармонии) гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все композиционно необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)».

Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы):

1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
3) подчинённые знают о законе, а руководитель нет;
4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому варианту и их возможные последствия для организации?

2. Предложите собственную модель гармонизации интересов администрации и персонала, общества и личности (на примере конкретной организации).

3. Каковы основные принципы реализации закона композиции – пропорциональности на уровне внутрифирменного управления?

11. Законы социальной организации

В отличие от универсальных (основополагающих и фоновых) законов, действие которых распространяется на социальную, биологическую и отчасти на технические системы, специфические законы имеют ограниченную сферу действия. Однако это вовсе не умаляет их роли и значения. Более того, как представляется, от степени восприятия, познания и реализации именно «пакета» социальных законов, в конечном счете, будет зависеть дальнейший ход истории и судьба человечества.

1. Согласны ли Вы с этой авторской гипотезой? Поясните свою точку зрения.

2. Согласны ли Вы с утверждением о том, что «среди специфических законов организации основным является закон своеобразия» (Э.А. Смирнов)?

3. Представьте себя в роли консультанта руководителя крупного предприятия. Сформулируйте 4–5 практических рекомендаций для повышения эффективности менеджмента, вытекающих из закона своеобразия.

4. Проиллюстрируйте конкретными примерами каждый из шести законов организации персонала.

Закон устойчивости информации гласит о том, что первичная информация более устойчива, нежели повторная.

5. Бывают ли первые впечатления о человеке обманчивыми? Как следует действовать менеджеру, чтобы не впадать в эйфорию или, напротив, не ставить крест на ком-либо в зависимости от эффекта первого впечатления?

6. Раскройте смысл выражения «съесть пуд соли». Какой вывод для своей практической деятельности можно сделать, исходя из понимания его сути?

12. Принципы организации

Изучая систему принципов организации, многие люди, особенно те, которые имеют значительный жизненный опыт, могут воскликнуть: «Неужели на практике все это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи обозначим основные подходы к решению противоречий между теорией и практикой.

Точка зрения: изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтобы всякий раз не изобретать велосипед и идти в ногу со временем.

Точка зрения: изучать «голую» теорию нет необходимости, а деловому человеку на это просто не хватит времени, лучший учитель – повседневная жизнь, а не книги.

Точка зрения: вопрос соотношения теории и практики, подготовки и переподготовки кадров может решаться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации, возможностей предприятия, должности работника и его личностных качеств).

1. Составьте «портрет» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения?

2. Имеется ли у Вас собственная точка зрения по данному вопросу? Поясните.

3. Раскройте сущность принципа последовательного подключения. Каковы особенности его реализации для работников сенсуального, иррационального и рационального типов? Приведите примеры.

13. Основы проектирования организационных систем

Проектирование организационных систем (ОС) – исключительно важная для любого хозяйствующего субъекта задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. *Механизм внутреннего функционирования* включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). *Механизм отношений с внешней средой* включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По мнению Э.А. Смирнова, *принцип последовательности* является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; *принцип параллельности* наиболее подходит новым компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?

2. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.

4. Какова специфика формирования ОС компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью?

14. Организационная (корпоративная) культура

Попытки теоретически осмыслить культуру имеют сравнительно недолгую историю. Лишь в XVII в. понятие *cultura* стало употребляться в значении, близком к современному, а

в XVIII в. немецкий философ-просветитель Иоганн Готфрид Гердер (1744 – 1803) начал исследовать своеобразие культуры различных эпох и народов.

К настоящему времени количество определений культуры исчисляется уже не сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же многие ученые справедливо полагают, что «организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующих отношения между членами организации. Что касается типологии и классификации организационной культуры, здесь нет единого мнения.

Точка зрения: Существует восемь типов организационной культуры: «оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «кочующая орхидея», «косяк рыб», «лиана», «отдельные колоски» (М. Бурке).

Точка зрения: Существуют три типа организационной культуры: рыночная, бюрократическая и клановая (У. Оучи).

Точка зрения: Существуют четыре основных типа организационной культуры: наиболее жизнеспособная, в основе которой сильная ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность; наименее жизнеспособная, в основе которой слабая ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, промежуточные – соединяющие в себе сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность и наоборот (Р. Блейк и Дж. Моутон).

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии организационной культуры предприятия?

2. Проанализируйте каждый из восьми типов организационной культуры (см. таблицу), и заполните её, опираясь на образец.

Таблица – Сравнительный анализ основных типов организационной культуры (интерпретация версии М. Бурке)

Наименование типа культуры	Основные черты (признаки)	Примеры	Особенности управления
«Оранжерея»	Эксклюзивный характер продукции или услуг; высокие затраты на содержание помещений, охрану объектов, обучение персонала; угроза нарушения авторских прав, массового тиражирования подделок.	Государственные и частные музеи, галереи, антикварные магазины и пр.	
«Огород»	• •	• •	
«Крупная плантация»	• •	• •	
«Французский сад»	• •	• •	
«Кочующая орхидея»	• •	• •	•
«Косяк рыб»	•	•	

	•	•	
«Лиана»	• •	• •	
«Отдельные колоски»	• •	• •	

По мнению американского социолога Э. Шейна, организационная культура представляет собой «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Такие правила представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

3. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения.

Западноевропейский социолог Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

4. Согласны ли Вы с данным утверждением? Быть может, большинство работников лишь играют определенные роли, искажая при этом свою сущность?

15. Субъекты организационно-управленческой деятельности

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей отдельные сотрудники организации или подразделения могут выступать как субъектами, так и объектами управления. Субъект – это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение. Объект – управляемая подсистема, исполнитель распоряжений (человек или машина). Любой индивид является одновременно и субъектом, и объектом управления…

1. Аргументируйте данный тезис по отношению к таким должностным лицам, как президент страны, председатель правительства, министр, директор крупного предприятия.

2. Какими документами и процедурами регламентируется деятельность субъектов управленческой деятельности в организации?

В современной литературе по менеджменту нередко можно встретить утверждение о том, что менеджеры, как и специалисты иных профессий, обладают деловыми и личностными качествами.

3. Согласны ли Вы с таким подходом? Всегда ли удается четко разграничить деловые и личностные качества работника?

4. Почему личная жизнь отдельных персон (политиков, бизнесменов, спортсменов, деятелей искусства и других сфер) становится объектом внимания СМИ и общественности? Можно ли провести демаркацию границ между личными и публичными интересами?

5. Имеется ли какая-либо законодательная база для решения этой проблемы?

16. Основные тенденции и перспективы развития современных организаций

Вступление человечества в информационно-технологическую эру ознаменовалось новыми направлениями исследований в области теории организации. Приоритетными среди них являются: реинжиниринг, концепция внутренних рынков корпораций, теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления), концепция «экологически осознанного руководства» предприятием. Эти теоретические разработки находят широкое применение в новых типах организаций. В их числе: организации с «внутренними рынками», сетевые, виртуальные, многомерные, круговые, интеллектуальные и обучающиеся организации. И все-таки, несмотря на многообразие организационных и организационно-правовых форм современных предприятий, нередко от зарубежных и отечественных бизнесменов и предпринимателей можно безапелляционно услышать: «Новое – это хорошо забытое старое».

1. Разделяете ли Вы эту точку зрения? К каким мировоззренческим и методологическим выводам в этой связи Вы приходите?

2. Каковы, на Ваш взгляд, основные направления деятельности руководителя, являющегося приверженцем пяти принципов управления (преемственности, инновации, системности, верификации и амбивалентности, или двойственности)?

В современной учебной литературе можно встретить описание эволюции организационных структур управления. Так, Б.З. Мильнер выделил три этапа развития теории организации и организаций в XX веке:

1) классическая промышленная фаза, иерархическая структура (1900 – 1950 гг.);
2) неоклассическая промышленная фаза, матричная структура (1950 – 1980 гг.);
3) информационная фаза, «внутренний рынок» – автономные союзы, внутреннее предпринимательство, сети, виртуальные структуры (с 1980 г. по настоящее время).

3. Каким видится Вам будущее теории организации? Какие организационно-управленческие ноу-хау будут, на Ваш взгляд, предложены и реализованы в XXI веке?

В 2007 г. по уровню ВВП Российская Федерация вошла в мировую десятку, а согласно Концепции социально-экономического развития страны на период до 2020 года («Стратегия – 2020») к 2015 году должна была стать пятой (после США, Китая, Японии, Индии). Ожидалось, что за 15 лет российский ВВП вырастет в 4 раза. Между тем, среднедушевые макроэкономические показатели и уровень производительности труда у нас невысоки. За 20 лет новейшей истории России она достигла уровня СССР 1990 (!) года, который в то время был равен уровню США 1950 (!) года…

Кроме того, очередной экономический кризис и девальвация российского рубля в 2014 – 2015 гг. на фоне общего спада в мировой экономике и резкого падения цен на нефть (до 30 долларов за баррель сорта Brent в январе 2016 года) нарушил стратегические и тактические замыслы Правительства Российской Федерации…

4. Как, на Ваш взгляд, изменятся основные макроэкономические показатели РФ по сравнению с другими странами (например, G7 или G20) и как эти изменения отразятся на уровне и качестве жизни населения?

5. Удастся ли России в лице ее высших руководителей в обозримом будущем (до 2030 года) значительно уменьшить зависимость страны от экспорта сырья?

Точка зрения: «Я никуда не хочу примыкать и не являюсь членом ни одной из партий. Для меня партия – моя профессия, дети, здоровье, все, что связано с этим и защита этого… Финансирование отрасли в размере 3% от ВВП – это в три раза меньше, чем в Европе, почти в пять раз меньше, чем в США, и в два раза ниже уровня, определенного для нас экспертами ВОЗ» (Л.М. Рошаль, врач-педиатр, директор Московского НИИ неотложной детской хирургии и травматологии, руководитель Общественной палаты по вопросам здравоохранения).

5. Как Вы считаете, почему многолетний профицит госбюджета (до 2008 г.) и устойчивый рост золотовалютных резервов от экспорта углеводородов существенно не отразились на финансировании социальной сферы и здравоохранения в России?

6. Оцените плюсы и минусы присоединения России к ВТО и его последствия для конкретных отраслей экономики, предприятий (организаций) и граждан.

В 2013 году общий внутренний долг государств, входящих в Евросоюз, составлял более 90% к их суммарному ВВП.

7. Оцените перспективы европейской интеграции и дезинтеграции. Каковы причины неуклонного роста внутреннего государственного долга в ряде стран Европы (например, в Греции, Испании, Португалии, Италии).

8. Как весьма значительный (сопоставимый с ВВП) внутренний долг государства отражается на уровне жизни его граждан (например, Великобритании, Японии, Италии, США)?

9. Каков уровень внутреннего государственного долга в Российской Федерации?

10. Назовите 3-4 российские корпорации, являющиеся крупнейшими должниками зарубежных финансовых организаций. Сопоставьте размеры их внешнего долга и рыночную стоимость (капитализацию).

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория организации» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения практико-ориентированных заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции ОПК ОС-1/2 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки навыков практического применения инструментов (методов, приёмов) деловой коммуникации – практико-ориентированные задания.

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине

1. Теория организации в системе современного научного знания.
2. Предмет, функции и специфика теории организации как науки.
3. Генезис и эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции и научные школы.
4. Понятие системы. Классификация систем. Особенности функционирования социальных систем.
5. Понятие организации. Основные критерии и подходы для классификации организаций.
6. Понятие структуры и основные разновидности организационных структур.
7. Организационно-правовые формы современных предприятий.
8. Система управления организацией: общая характеристика.
9. Методологические основы формирования и развития системы управления организацией.
10. Сущность, содержание и специфика проектирования организационных систем.
11. Организационная культура современного предприятия: сущность, структура, краткая характеристика основных элементов.
12. Зарубежный опыт формирования и развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере).
13. Отечественный опыт формирования и развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере).
14. Сущность и содержание основных стилей управленческой деятельности.
15. Специфика организационно-управленческой деятельности и типовые функциональные обязанности руководителя (профиль организации по выбору студента).
16. Закон самосохранения: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
17. Закон развития: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.

18. Закон синергии: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне
19. Закон информированности – упорядоченности: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
20. Закон единства анализа и синтеза: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне
21. Закон композиции – пропорциональности (гармонии): сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
22. Закон своеобразия: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
23. Закон социальной гармонии: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
24. Закон оптимальной загрузки персонала: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
25. Закон эффективного восприятия и запоминания информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
26. Закон эффективного осмысления информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
27. Закон установки: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
28. Закон устойчивости информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
29. Закон доходчивости информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
30. Закон единства и борьбы противоположностей и его значение для управления организацией.
31. Принцип преемственности и его прикладное значение.
32. Принцип инновации и его прикладное значение.
33. Принцип комплексности (системности) и его прикладное значение.
34. Принцип верификации и его прикладное значение.
35. Принцип амбивалентности и его прикладное значение.
36. Принцип соответствия целей и ресурсов и его прикладное значение.
37. Принцип соответствия распорядительства и подчинения и его прикладное значение.
38. Принцип сочетания централизации и децентрализации и его прикладное значение.
39. Принцип ритмичности и его прикладное значение.
40. Принцип прямоточности и его прикладное значение.
41. Принцип синхронизации и его прикладное значение.
42. Принцип наивысшего приоритета цели и его прикладное значение.
43. Принцип приоритета функций над структурой и его прикладное значение.
44. Принцип приоритета субъекта над объектом и его прикладное значение.
45. Принцип приоритета персонала и его прикладное значение.
46. Принцип приоритета структур над функциями и его прикладное значение.
47. Принцип приоритета объекта над субъектом и его прикладное значение.
48. Принцип последовательного подключения и его прикладное значение.
49. Принцип внутренней рационализации и его прикладное значение.
50. Принципы всесторонности входящей информации и рекомендаций по рационализации и их прикладное значение.
51. Понятие сетевой организации. Особенности функционирования сетевых организаций.
52. Понятие виртуальной организации. Особенности функционирования виртуальных организаций.
53. Понятие круговой организации. Особенности функционирования круговых организаций.
54. Понятие многомерной организации. Особенности функционирования многомерных организаций.
55. Понятие обучающейся организации. Особенности функционирования обучающихся организаций.

56. Понятие организации с внутренним рынком. Особенности функционирования организаций с внутренними рынками.

Тест по дисциплине

1. Теория организации оформилась как область научного знания:

1) в эпоху античности
2) в средние века
3) в эпоху нового времени (1640–1870)
4) в первой половине XX века

2. Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) является основоположником теории:

1) научного управления
2) бюрократической организации
3) человеческих отношений и поведенческих наук
4) институтов и институциональных изменений

3. Макс Вебер (1864–1920) является основоположником теории:

1) научного управления
2) бюрократической организации
3) человеческих отношений и поведенческих наук
4) институтов и институциональных изменений

4. Элтон Мэйо (1880–1949) является представителем школы:

1) научного управления
2) бюрократической организации
3) человеческих отношений и поведенческих наук
4) институтов и институциональных изменений

5. Нобелевский лауреат Дуглас Норт (1920 – 2015) является автором теории:

1) научного управления
2) бюрократической организации
3) человеческих отношений и поведенческих наук
4) институтов и институциональных изменений

6. Концепция Уильяма Оучи и Альфреда Джегера – это «трёхмерный» анализ, основанный на сопоставлении американского (A) и японского (J) типов управления и выделении нового:

1) X-типа
2) Y-типа
3) Z-типа
4) W-типа

7. Понятие «кибернетика» было введено в научный оборот в 1948 году:

1) Акселем Ивановичем Бергом
2) Норбертом Винером

3) Гиртом Хофстеде
4) Дугласом Нортом

8. Формула модели финансово-трудовых отношений «Профессионал»:

1) 1000 = 500 + 500 + (0)
2) 1000 = 1000 + (0)
3) 1000 = 0 + (1000)
4) 1000 = 500 + (500)

9. Формула модели финансово-трудовых отношений «Совместитель»:

1) 1000 = 500 + 500 + (0)
2) 1000 = 1000 + (0)
3) 1000 = 0 + (1000)
4) 1000 = 500 + (500)

10. Формула модели финансово-трудовых отношений «Зебра»:

1) 1000 = 500 + 500 + (0)
2) 1000 = 1000 + (0)
3) 1000 = 0 + (1000)
4) 1000 = 500 + (500)

11. Формула модели финансово-трудовых отношений «Айсберг»:

1. 1000 = 500 + 500 + (0)
2. 1000 = 1000 + (0)
3. 1000 = 0 + (1000)
4. 1000 = 500 + (500)

12. «Каждая система (организация) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счёт оптимального использования собственного потенциала (ресурса)». Это формулировка закона:

1) самосохранения
2) развития
3) синергии
4) гармонии

13. «Каждая организация реализует собственный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цикла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта». Это формулировка закона:

1) самосохранения
2) развития
3) синергии
4) гармонии

14. «Используя определённый набор ресурсов, каждая организация «на выходе» получает результат, существенно отличающийся от простой суммы входных потенциалов этих ресурсов». Это формулировка закона:

1) самосохранения
2) развития
3) синергии
4) гармонии

15. Синергетический эффект может быть (в рамках одной организации):

1) положительным
2) отрицательным
3) положительным и отрицательным;
4) либо положительным либо отрицательным

16. Законы самосохранения, развития и синергии в теории организации обобщенно именуются:

1) основополагающими
2) законами второго уровня
3) законами социальной организации
4) законами диалектики

17. Законы единства анализа и синтеза, информированности – упорядоченности, композиции и пропорциональности (гармонии) в теории организации именуются:

1) основополагающими
2) законами второго уровня
3) законами социальной организации
4) законами диалектики

18. Принципы соответствия целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, сочетания централизации и децентрализации, ритмичности и прямоточности относятся к группе:

1) общих принципов организации
2) принципов статической организации
3) принципов динамической организации
4) принципов рационализации

19. Принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта над субъектом относятся к группе:

1) общих принципов организации
2) принципов статической организации
3) принципов динамической организации
4) принципов рационализации

20. Принципы приоритета цели, функций над структурой, субъекта над объектом относятся к группе:

1) общих принципов организации
2) принципов статической организации
3) принципов динамической организации
4) принципов рационализации

21. Принципы последовательного подключения и всесторонности входящей информации относятся к группе:

1) общих принципов организации
2) принципов статической организации
3) принципов динамической организации
4) принципов рационализации

22. Общий принцип управления, предполагающий учет и использование прошлого опыта, называется:

1) преемственностью
2) инновацией
3) комплексным подходом
4) амбивалентностью
5) верификацией

23. Общий принцип управления, предполагающий критическое отношение к прошлому опыту и нестандартные действия, называется:

1) преемственностью
2) инновацией
3) комплексным подходом
4) амбивалентностью
5) верификацией

24. Общий принцип управления, предполагающий не фрагментарное, а всестороннее (многомерное) и объективное исследование процессов и явлений, называется:

1) преемственностью
2) инновацией
3) комплексным подходом
4) амбивалентностью
5) верификацией

25. Общий принцип, указывающий на противоречивый, двойственный характер развития человека, организации и общества в целом, называется:

1) преемственностью
2) инновацией
3) комплексным подходом
4) амбивалентностью
5) верификацией

26. Общий принцип, указывающий на необходимость экспериментального (опытного) подтверждения концептуальных идей и планов, называется:

1) преемственностью
2) инновацией
3) комплексным подходом
4) амбивалентностью
5) верификацией

27. Классификация стилей управления (по версии Тома Бойделла) – это «набор», включающий:

1) 3 элемента
2) 5 элементов
3) 7 элементов
4) 9 элементов

28. Классификация стилей управления (по версии Курта Левина) – это «набор», включающий

1) 3 элемента
2) 5 элементов
3) 7 элементов
4) 9 элементов

29. Основатель «Matsushita Electric Industrial Co.» Коносукэ Мацушита сформулировал новую философию бизнеса, нацеленную на:

1) выпуск высококачественных и конкурентоспособных товаров
2) максимизацию прибыли и повышение доходов персонала
3) профессиональное и персональное развитие сотрудников организации
4) преодоление бедности и повышение благосостояния общества

30. В теории организации понятия «эмерджентность» и «синергия» соотносятся по объему как:

1) меньшее и большее
2) большее и меньшее
3) эквивалентные
4) не связанные между собой

31. Формула $\sum (R1i + R2i) > \sum (V1i + V2i)$ выражает сущность закона:

1) самосохранения
2) развития
3) синергии
4) гармонии

32. Формула $\sum (R1i + R2i) << \sum (V1i + V2i)$ выражает, что организация функционирует:

1) очень эффективно
2) нормально
3) неэффективно

33. Формула $\sum (R1i + R2i) >> \sum (V1i + V2i)$ выражает, что организация функционирует:

1) очень эффективно
2) нормально
3) неэффективно

34. Определение «общее направление развития какого-либо явления» относится к термину:

1) закон
2) закономерность
3) тенденция
4) концепция

35. Определение «необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе» относится к термину:

1) закон
2) закономерность
3) тенденция
4) концепция

36. Расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы называется:

1) анализом
2) синтезом
3) индукцией
4) дедукцией

37. Соединение (мысленное или реальное) различных элементов объекта в единое целое называется:

1) анализом
2) синтезом
3) индукцией
4) дедукцией

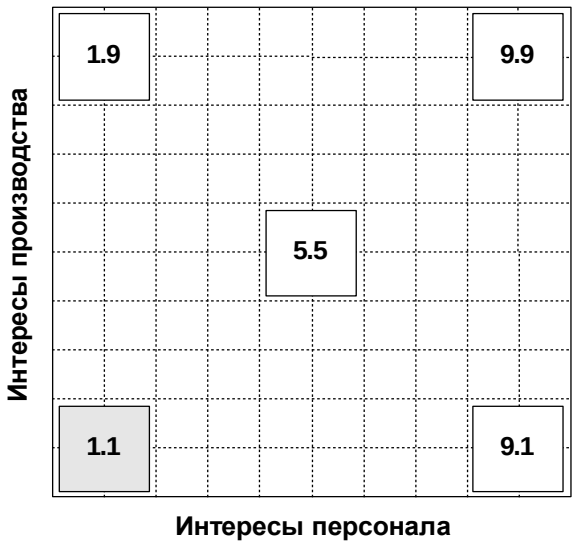
38. Движение мысли от частных фактов к общему умозаключению называется:

1) анализом
2) синтезом
3) индукцией
4) дедукцией

39. Движение мысли от общих положений, правил, аксиом к частным выводам называется:

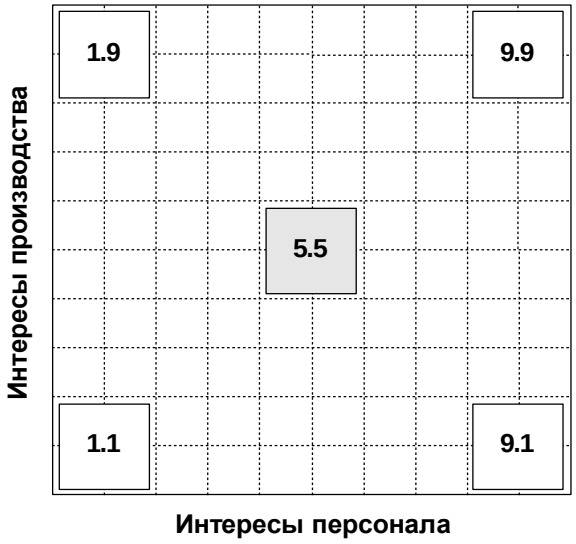
1) анализом
2) синтезом
3) индукцией
4) дедукцией

40. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» называется:



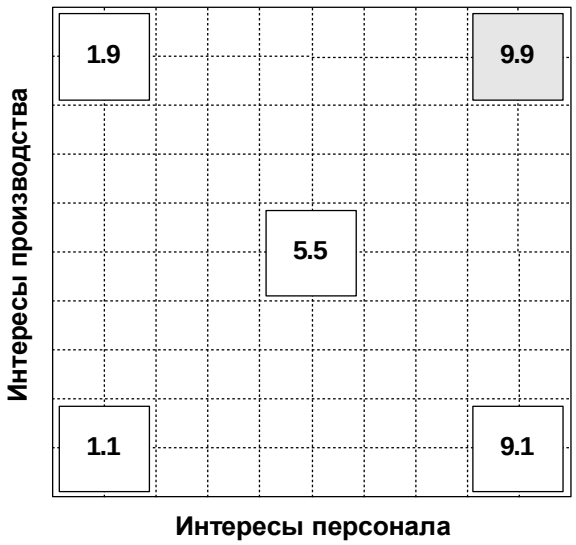
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

41. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» называется:



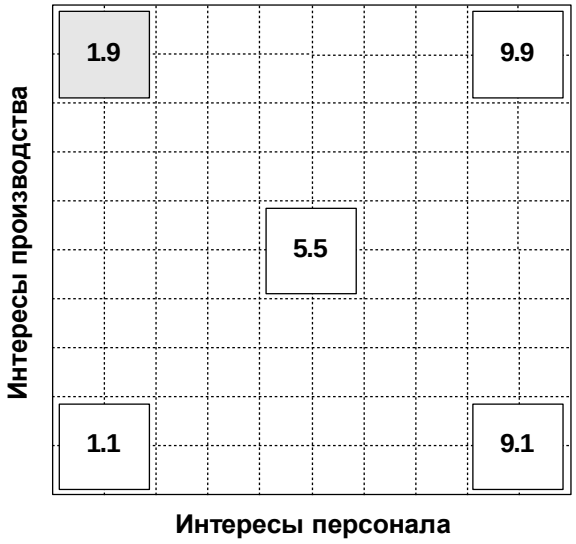
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

42. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.9» называется:



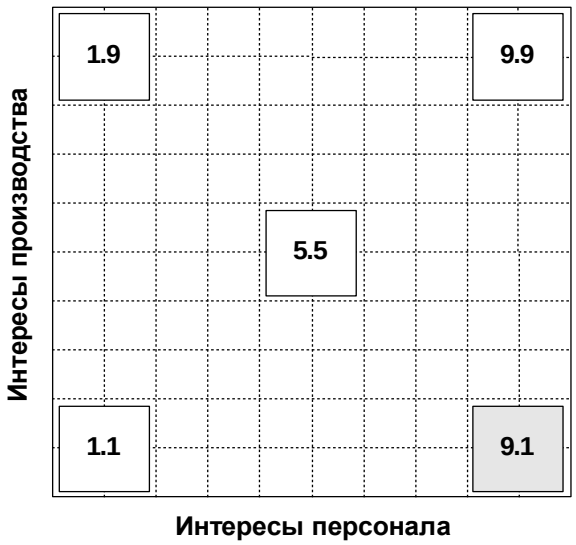
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

43. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» называется:



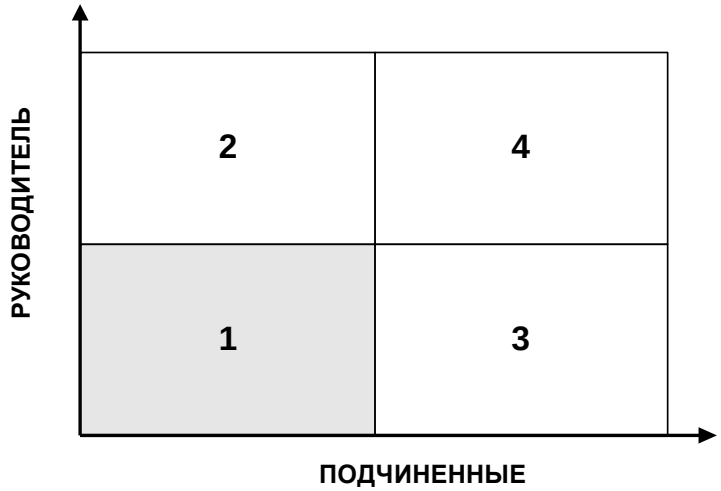
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

44. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.1» называется:



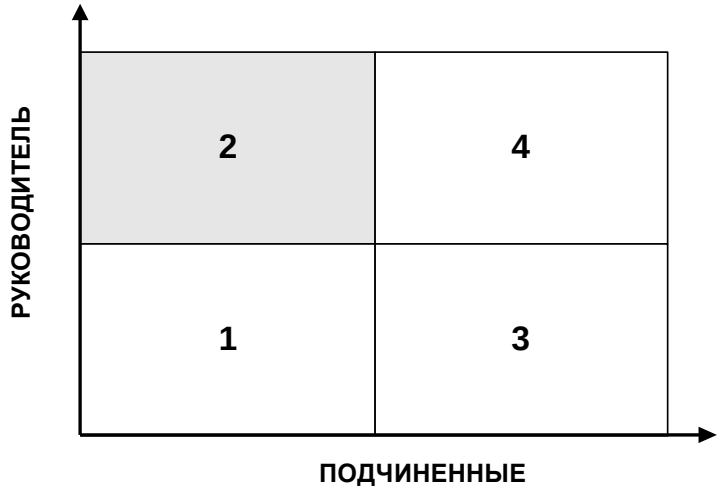
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

46. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 1 обозначает:



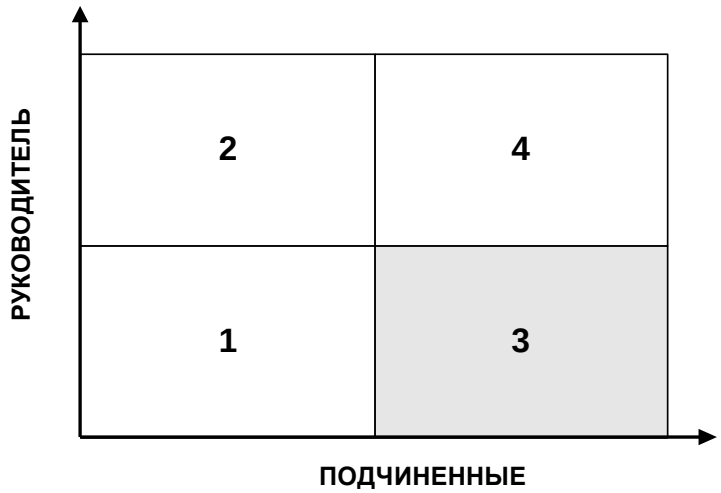
1) стихийное развитие
2) «умного» руководителя
3) «умных» подчиненных
4) «умную» организацию

46. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 2 обозначает:



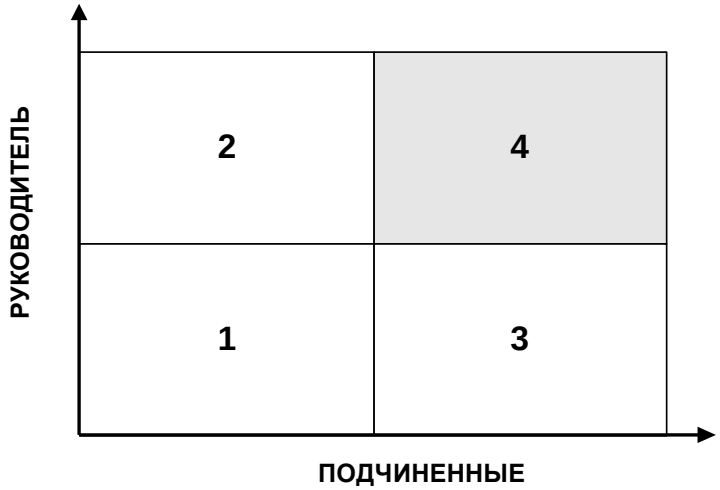
1) стихийное развитие
2) «умного» руководителя
3) «умных» подчиненных
4) «умную» организацию

47. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 3 обозначает:



1) стихийное развитие
2) «умного» руководителя
3) «умных» подчиненных
4) «умную» организацию

48. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 4 обозначает:



1) стихийное развитие
2) «умного» руководителя
3) «умных» подчиненных
4) «умную» организацию

49. Гипотеза – это:

1) заблуждение
2) обобщение
3) предположение
4) утверждение

50. Существенным признаком мышления рационального типа является:

1) чувственное восприятие объекта
2) анализ событий, фактов, документов
3) интуиция, озарение

51. Существенным признаком мышления сенсуального типа является:

1) чувственное восприятие объекта
2) анализ событий, фактов, документов
3) интуиция, озарение

52. Существенным признаком мышления иррационального типа является:

1) чувственное восприятие объекта
2) анализ событий, фактов, документов
3) интуиция, озарение

53. «Дюжина» условий формирования организационной культуры предприятия (по версии Эдгара Шайна) – это первичные и вторичные факторы в соотношении:

1) 4 + 8
2) 5 + 7
3) 6 + 6
4) 7 + 5

5) 4 + 8

54. Три типа организационной культуры (рыночную, бюрократическую, клановую) выделил и обосновал:

1) Э. Шайн
2) М. Бурке
3) Э. Локе
4) У. Оучи

55. Восемь типов организационной культуры (оранжерея, огород, французский сад, крупная плантация, кочующая орхидея, косяк рыб, лиана, отдельные колоски) выделил и обосновал:

1) Э. Шайн
2) М. Бурке
3) Э. Локе
4) У. Оучи

56. «Структура организации отражает относительную важность каждого из трех критериев – функционального, продуктового или рыночного» (Б.З. Мильнер) и называется:

1) многомерной
2) круговой
3) сетевой
4) виртуальной

57. Организация, объединяющая «поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения» (Б.З. Мильнер), называется:

1) многомерной
2) круговой
3) сетевой
4) виртуальной

58. Организация, отличительными чертами которой являются «осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций, образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности» (Б.З. Мильнер), называется:

1) многомерной
2) круговой
3) сетевой
4) виртуальной

59. Организация, характерным признаком которой является совет (комитет), включающий руководителей, наиболее авторитетных сотрудников, представителей государственной власти и общественности, называется:

1) многомерной
2) круговой
3) сетевой

4) виртуальной

60. Добавьте пропущенное слово в определении:

«Теория организации – это наука, изучающая основные _____ формирования и развития биологических, социальных и технических систем, а также специфику жизнедеятельности конкретных организаций как реально существующих объектов».

61. Установите соответствие между видами основной деятельности и названиями организационных форм предприятия:

1. Предприятие малого бизнеса, занимающееся НИОКР или другими наукоемкими работами с высокой степенью риска	А. КОНДОМИНИУМ
2. Совместное владение, обладание единым объектом, чаще всего домом, но также и другим недвижимым имуществом	Б. КАРТЕЛЬ
3. Объединение предприятий одной отрасли для устранения конкуренции	В. ВЕНЧУР
4. Временное договорное объединение для продвижения проектов	Г. КОНСОРЦИУМ

62. Миссия организации – это:
1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

63. Дополните следующее определение:

«Зависимость – это наличие _____ между входными и выходными параметрами какой-либо системы».

64. Установите соответствия:

1. Основополагающий закон (универсальный 1-го порядка)	А. Оптимальной загрузки
2. «Фоновый» закон (универсальный 2-го порядка	Б. Композиции – пропорциональности
3. Закон социальной организации (фирмы)	В. Своеобразия
4. Закон социальной организации (персонала)	Г. Самосохранения

65. Установите соответствие между названиями и определениями законов:

Наименование закона	Определение закона
3. синергии (1)	А. Используя определенный набор ресурсов, любая организация «на выходе» получает результат, существенно отличающийся от простой суммы входных потенциалов этих ресурсов

З. самосохранения (2)	Б. Каждая система (социальная или биологическая) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счет оптимального использования собственного потенциала (ресурса)
З. развития (3)	В. Каждая организация реализует собственный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цикла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта
З. наименьших (4)	Г. Структурная устойчивость целого определяется наименьшей устойчивостью части целого

66. Установите соответствие между названиями и определениями законов:

Наименование закона	Определение
З. информированности – упорядоченности (1)	А. Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения)
З. единства, анализа и синтеза (2)	Б. Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций
З. композиции и пропорциональности (3)	В. Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все композиционно необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении

67. Установите соответствия:

1. Общий принцип организации	А. Приоритет функций над структурой
2. Принцип статической организации	Б. Приоритет объекта над субъектом
3. Принцип динамической организации	В. Последовательного подключения
4. Принцип рационализации	Г. Преемственности

68. Установите соответствия:

1. Общий принцип организации	А. Приоритет цели
2. Принцип статической организации	Б. Верификации
3. Принцип динамической организации	В. Приоритет персонала
4. Принцип рационализации	Г. Всесторонности входящей информации

69. К основным (общим) принципам организации относятся:

1. Принцип преемственности да/нет

2. Принцип верификации да/нет
3. Принцип амбивалентности да/нет
4. Принцип соответствия распорядительства и подчинения да/нет
5. Принцип соответствия целей и ресурсов да/нет
6. Принцип коллективизации да/нет

70. Разрабатывая новую философию бизнеса, основатель японской электротехнической корпорации К. Мацушита в 1930-е годы сформулировал триединый постулат: «Задачей любого предпринимателя должно быть преодоление А, освобождение общества от Б и достижение В».

71. Сгруппируйте десять факторов организационной культуры по версии Э. Шайна:
1. точки концентрации внимания высшего руководства;
2. реакция руководства на критические ситуации в организации;
3. отношение к работе и стиль поведения руководителей;
4. система критериев для поощрения сотрудников;
5. критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников
6. структура организации;
7. система передачи информации и организационные процедуры;
8. внешнее и внутреннее оформление офиса (помещений) организации;
9. истории и мифы о наиболее значимых событиях и персонах в жизни организации;
10. формализованные положения о философии существования организации

А. Первичные факторы	Б. Вторичные факторы

72. Установите соответствия между основными критериями и разновидностями организаций:

Критерии классификации	Виды организаций
По социальному статусу	1
По правовому статусу	2
По целям и способам существования	3
По источникам финансирования	4
По масштабу деятельности	5
По направленности деятельности	6

а. правительственные и неправительственные
б. формальные и неформальные
в. коммерческие и некоммерческие
г. бюджетные и небюджетные
д. местные, региональные, национальные, международные
е. хозяйственные и общественные

73. Профессор Ю.Д. Красовский, известный российский специалист по управлению, выделяет четыре стадии рыночной ориентации организации, или социокультурных образцов поведения. Соотнесите каждую из четырех стадий с их главной целью:

1. производственная
2. сбытовая
3. конъюнктурная
4. маркетинговая

а. качество
б. уметь продать
в. отслеживать рынок
г. удовлетворить клиента

74. Каждая стадия (модель) рыночной ориентации предприятия характеризуется определенным поведением менеджеров. Определите образцы поведения для каждой из предложенных стадий развития:

Наименование стадии (модели)	№№
Производственная ориентация	1
Сбытовая ориентация	2
Конъюнктурная ориентация	3
Маркетинговая ориентация	4

а. Продать выгодно и неважно кому, имидж не формируется, главное качество продукции
б. Пренебрежительное отношение к покупателю, имиджу не придается существенного значения
в. Внимательное отношение к покупателю, формирование персоналом имиджа фирмы
г. Деловое общение с клиентами, имидж фирмы определяется покупателем

75. Основная цель бизнес-процессов – это_____1_____ «входа», т.е. организационных ресурсов (люди, сырье, ____2___, технология и пр.), в «выход», т.е._____3____данного процесса.
Вместо цифр вставьте нужные слова из списка:
а. перепроектирование
б. системы
в преобразование
г. новшества
д. совершенствование
е. результат
ж. информация

Практико-ориентированное задание 1:
«Принципы организации: теория и практика»

Изучая систему принципов организации, многие люди, особенно те, которые имеют значительный жизненный опыт, могут воскликнуть: «Неужели на практике все это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи обозначим основные подходы к решению противоречий между теорией и практикой.

Точка зрения: изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтобы всякий раз не изобретать велосипед и идти в ногу со временем.

Точка зрения: изучать «голую» теорию нет необходимости, а деловому человеку на это просто не хватит времени, лучший учитель – повседневная жизнь, а не книги.

Точка зрения: вопрос соотношения теории и практики, подготовки и переподготовки кадров может решаться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации, возможностей предприятия, должности работника и его личностных качеств).

Составьте «портрет» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения?

Имеется ли у Вас собственная точка зрения по данному вопросу? Поясните.

Раскройте сущность принципа последовательного подключения. Каковы особенности его реализации для работников сенсуального, иррационального и рационального типов? Приведите примеры.

Практико-ориентированное задание 2:
«Государственная (муниципальная) служба или бизнес: сравнительный анализ»

Допустим, что через 5 – 7 лет работы на муниципальной службе Вы приняли решение уволиться. Прежде Вы занимали должность главного специалиста в сфере градостроительства и ЖКХ, а теперь хотите организовать собственный бизнес. У Вас есть жилье, доставшееся по наследству от родственников, а также накопления (10 миллионов рублей), которые можно инвестировать трояко:

- а) купить одну («под ключ») или две («с чистовой отделкой») квартиры в новом строящемся микрорайоне для последующей сдачи в аренду;
- б) купить готовый офис на первом этаже в построенном многоквартирном доме для последующей сдачи его в аренду (под магазин, салон красоты и т.п.);
- в) продать старую квартиру и вместе с имеющимися деньгами купить вместо нее новую плюс готовый офис на первом этаже в построенном многоквартирном доме для работы в нем.

Используя SWOT-анализ, рассмотрите каждый из трех сценариев: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Возможно, ни один из этих вариантов не кажется Вам перспективным, и Вы захотите купить недвижимость в одном из курортных мест: а) в России (Крым или Сочи), б) за границей (Турция или Греция). Обоснуйте привлекательность такой инвестиции.

Практико-ориентированное задание 3:
«Организационная (корпоративная) культура: теория и практика»

Познакомьтесь с типологией организационной культуры М. Бурке и уясните суть каждого типа: «оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «косяк рыб», «лиана», «кочующая орхидея», «отдельные колоски».

Какой из восьми типов Вы считаете оптимальным и перспективным для успешной реализации проекта, связанного с покупкой недвижимости в курортном месте (см. задание 2)? Почему?

Практико-ориентированное задание 4:
«Идеальная организационно-управленческая структура: мифы и реалии»

Точка зрения (Ф. Шиппер, Ч. Манц): «В современных с точки зрения управления компаниях преобладает горизонтальная *органическая* структура, когда задачи могут предопределяться в соответствии с потребностями работников и внешними условиями, круг правил ограничен, а властные полномочия базируются не столько на иерархии, сколько на опыте и знаниях сотрудников, процесс принятия решений децентрализован».

Точка зрения (Р. Дафт): «Горизонтальные коммуникации, способствующие деятельности специальных групп, команд и менеджеров-интеграторов, во многом базируются на новых компьютерных информационных системах, обеспечивающих распределение информации между работниками. Органическая организация может не иметь должностных инструкций и даже организационной структуры».

Изучите рекомендованную литературу и заполните таблицу, конкретизируя основные различия между двумя типами организаций по указанным критериям:

Таблица 1.

Сравнительный анализ двух типов организаций

Основные критерии	Традиционная организация (жесткая механистическая)	Современная организация (свободная органическая)
Структура		
Задачи		
Коммуникации и отчетность		
Команды, спецгруппы и интеграторы		
Принятие решений		

Считаете ли Вы, что традиционная (механистическая) организация обречена на смерть? Поясните свою точку зрения.

Означает ли то, что органическая тенденция доминирует, вероятность упразднения в обозримом будущем «должностных инструкций и… организационной структуры»? Разрешимо ли в принципе данное противоречие?

Прокомментируйте высказывание К. Маркса: «Устаревшее стремится восстановиться и упрочиться в рамках вновь возникших форм».

Прокомментируйте высказывание И. Гёте: «Хотя мир в целом продвигается вперед, молодежи приходится всякий раз начинать все сначала».

Практико-ориентированное задание 5: «Мастер-класс Алексея Мордашова для начинающих менеджеров и не только…»

Точка зрения: «Никто не может быть умнее рынка – ни «Северсталь», ни кто-то еще. И никто не знает будущего. Мы сделали много ошибок и потеряли много денег, но мы пытаемся быстрее ликвидировать негативные последствия ошибок и извлечь из них какие-то уроки» (Алексей Мордашов).

Познакомьтесь с интервью Председателя Совета директоров ПАО «Северсталь» газете «Ведомости»[3], в котором Алексей Мордашов рассказал, почему ему не было жаль отказаться от плана превратить «Северсталь» в крупнейшую сталелитейную компанию мира. Кроме того, если необходимо, обратитесь к материалам официального сайта http://www.severstal.com/rus/ и ответьте на два вопроса: «Почему российские бизнесмены не столь самокритичны и требовательны к себе в отличие от Мордашова?» и «Почему в ежегодных рейтингах стоимости (капитализации) крупнейших компаний мира российских корпораций обычно не более 5 – 6 из 500?[4]

Практико-ориентированное задание 6: «Профессиональные качества – это то, за что платят»

[3] См.: Интервью – Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля. / http://info.vedomosti.ru/newsline/news/2014/02/13/22721161

[4] См. материалы, размещенные на официальных сайтах изданий “Financial Times” https://www.ft.com/ft500 и “Fortune” http://beta.fortune.com/global500/

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность существенно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других – физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу: «За голос можно платить!».

В каких профессиях «голос» является важным слагаемым успешной работы?

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но еще больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

В каких сферах деятельности или профессиях честность работника является качеством №1, а в каких она «желательна, но не обязательна»?

Практико-ориентированное задание 7: «Профессиональные и личные качества работника: неизвестное об известном»

В современной научной и научно-популярной литературе по менеджменту встречается утверждение, что качества работников можно разделить на профессиональные и личные. Между тем, все, кто изучал или изучает логику, вправе считать такой подход логической ошибкой. На таком же основании, например, можно сказать: «В нашей организации работают менеджеры и женщины».

Какова, по-Вашему, главная причина существования этой грубой и небрежной классификации?

Приведите 2-3 аналогичных примера или поясните, в чём состоит нелогичность расхожих фраз: «молодые люди и девушки» или «в расписании Казанского вокзала указаны фирменные, скорые и пассажирские поезда».

Практико-ориентированное задание 8: «Управленческий опыт: с ним и без него…»

Современный руководитель любого уровня может быстро и без особых проблем влиться в новый коллектив, но может и оказаться в сложном положении из-за отсутствия опыта. Сотрудники исследовательского центра *Center for Creative Leadership* утверждают, что около 30% молодых американцев на должностях руководителей не справляются с поставленными перед ними задачами именно по этой причине…

Вместе с тем У. Беннис, активно пропагандировавший собственный опыт управления, считает, что личные качества и знания совершенно ни при чем: «Какими бы ни были ваши первые действия, вы только до определенной степени способны повлиять на то, как вас воспринимают сотрудники. Люди, которые будут работать под вашим руководством, составляют свое мнение о вас до вашего появления в офисе, даже если раньше никогда с вами не встречались».

А некоторые российские издания буквально пестрят заголовками о … «дедовщине» среди менеджеров[5].

Какую из указанных точек зрения Вы поддерживаете и почему?

Что такое «моббинг» (mobbing) и «буллинг» (bullying)?

[5] См., например: Дэвенпорт Н. Эмоциональное насилие на работе: молчаливое увлечение? // http://psyfactor.org/lib/mobbing.htm ; Кичкаев В. Буллинг. Офисные хулиганы // http://psyfactor.org/lib/bulling.htm

С какими трудностями Вы лично можете столкнуться после назначения на должность начальника отдела (службы)? Конкретизируйте ответ (организация и подразделение – по Вашему усмотрению).

Практико-ориентированное задание 9:
«Система подбора персонала: теория и практика»

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы крупной российской компании и Вам поручено усовершенствовать систему отбора претендентов на должности сотрудников call-центра. Главная цель проекта – разработать алгоритм действий, который позволит специалистам-рекрутерам (менеджерам по подбору персонала) объективно учитывать и оценивать качества потенциальных работников, уровень их притязаний, характер и степень мотивации…

Каков общий замысел и какие идеи Вам кажутся перспективными в этой связи? С чего Вы намерены начать? Каким способами и средствами можно выявить именно тех претендентов, которые в будущем отлично справятся с обязанностями оператора call-центра?

Практико-ориентированное задание 10:
«Сопротивление изменениям в организации: причины и пути преодоления»

Каждая личность уникальна, неповторима, и не зря существует народная мудрость: «На вкус и цвет товарища нет». Вместе с тем, организационные изменения не могут быть внедряться «под каждого» сотрудника в отдельности, т.е. с учетом индивидуальных черт характера, интересов, ожиданий.

Чтобы разрешить данное противоречие, как и многие другие трудности, необходим компромисс. В современном менеджменте разработаны и успешно применяются универсальные методики, позволяющие добиться поставленной цели. Одну из них, включающую шесть базовых методов преодоления сопротивления изменениям, разработал Э. Хьюз.

Таблица 2.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Название метода	***Основные категории и/или типы сотрудников***	***Вероятные последствия***	
		позитивные	***негативные***
Информирование и общение			
Участие и вовлечение			
Помощь и поддержка			
Переговоры и соглашения			
Манипуляция и кооптация			
Явное и неявное принуждение			

Предположим, что Вы – руководитель организации – планируете какое-либо проактивное изменение. Подумайте, какие категории сотрудников и/или типы людей могут оказывать сопротивление при внедрении новшества. Заполните таблицу 1, отразив в ней действия по стимулированию шести групп персонала.

Поясните на конкретных примерах, каким образом в процессе управления изменениями менеджеры используют принципы амбивалентности и верификации.

Практико-ориентированное задание 11:
«Опровергаем известные управленческие стереотипы…»

Выразите свое отношение к утверждению: «Незаменимых работников не бывает». Действительно ли каждого сотрудника в организации можно заменить без особых потерь для рабочего процесса, трудового коллектива? Приведите примеры, аргументирующие и опровергающие данное суждение.

Прокомментируйте не менее известное утверждение: «Начальник всегда прав». Бывают ли ситуации, когда начальник не прав? Что в таких случаях может (должен) сделать подчиненный?

Практико-ориентированное задание 12:
«Стратегический разрыв: сущность, причины, пути преодоления»

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (бизнес-единиц, БЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

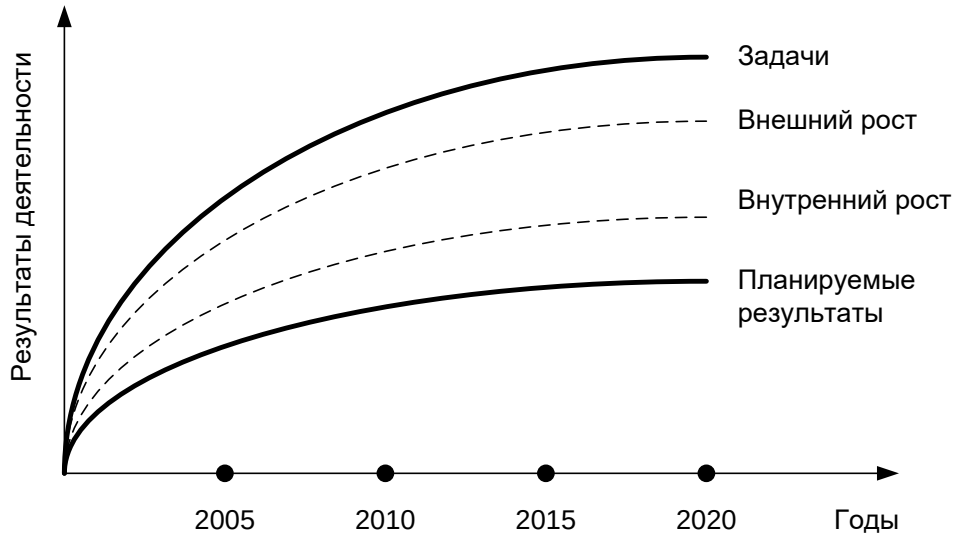


Рис. 1. Стратегический разрыв

В этом случае возможны два стратегических решения: пересмотр задач в сторону уменьшения или поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путем совершенствования текущего бизнеса, либо за счет его трансформации в новые разновидности.

Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».

Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2020 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Практико-ориентированное задание 13:
«Оптимизация структуры управления и системы коммуникаций»

В конце XX века, компания *Toshiba* видела свое будущее в переходе от выпуска электронного оборудования и его компонентов (видеотехника, компьютеры, полупроводниковые элементы) к производству мультимедийных устройств. Она прогнозировала наступление эры интеграции электроники, средств массовой информации (печати, TV, кино) и программного обеспечения, что ведет к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса (рис. 2).

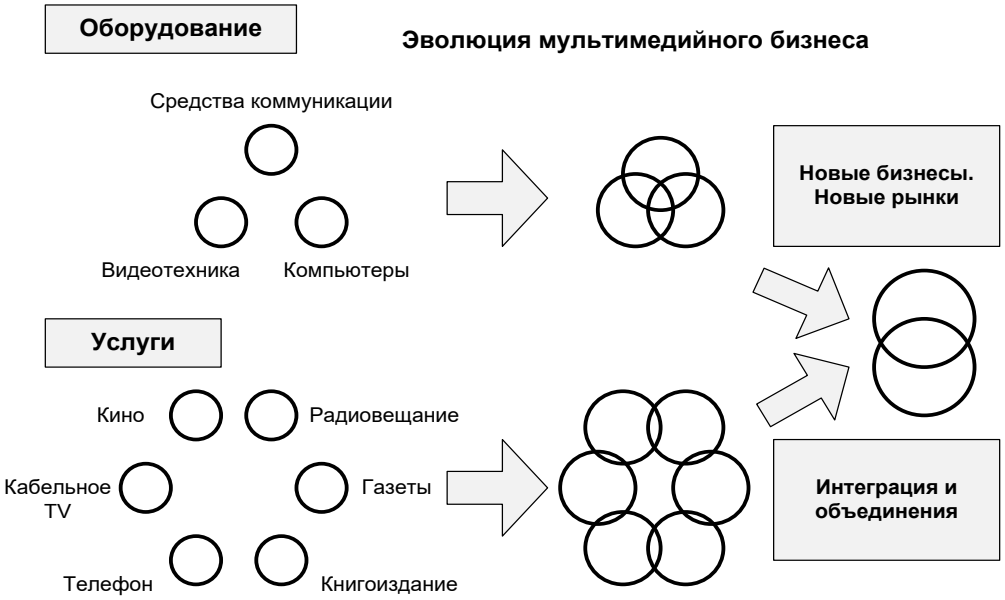


Рис. 2. Toshiba: использование внутреннего и внешнего синергизма[6]

В результате анализа новых возможностей было определено магистральное направлением развития – устранение барьеров между производственными отделами и специалистами бизнес-единиц. Компания также заключила ряд стратегических соглашений с мировыми лидерами в области аппаратных и программных средств вычислительной техники – *Siemens, IBM, MCA, Time Warner, Thomson Multimedia*.

Для активизации сотрудничества с этими компаниями в *Toshiba* была создана новая группа подразделений, подотчетная президенту фирмы и призванная решить три основные задачи: 1) активизировать выявление синергизма между различными направлениями деятельности компании с целью создания новых инфраструктур и продуктов; 2) обеспечить создание основных технических компонентов и новых технологий; 3) использовать внешний синергизм путем укрепления стратегических союзов, которые помогут распределить ответственность за конкретные разработки, будут способствовать внедрению технических новшеств и обмену идеями.

Проанализируйте доступные источники информации и материалы (научно-аналитические статьи, корпоративные отчеты, международные и национальные рейтинги), отражающие основные достижения компании Toshiba в XXI веке.

С какими проблемами сталкивалась эта компания и как они решались?

Практико-ориентированное задание 14:
«Государственная служба или бизнес: сравнительный анализ»

[6] Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е международное издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С.158.

Предположим, что после окончания вуза Вы в течение 4 – 5 лет работали в одном из федеральных министерств на должностях ведущего и главного специалиста, а кроме того, обучались в магистратуре РАНХиГС и получили диплом магистра. В первые два-три года Вам казалось, что все в жизни складывается нормально и перед Вами открываются хорошие перспективы, однако затем ситуация быстро изменилась. Хотя директор департамента и его заместитель неоднократно публично хвалили Вас и высказывались о том, что Вы – потенциальный кандидат на вышестоящую должность, но вскоре они оба уволились, а на вакантную должность начальника отдела назначили человека, попавшего под сокращение в подведомственном министерству учреждении. Судя по всему, вопрос о карьере закрыт, по крайней мере на ближайшие несколько лет…

Каким образом Вы будете действовать, оказавшись на перепутье? Некоторые из Ваших родных и близких советуют покинуть государственную службу и начать собственное дело, а Вы сомневаетесь…

Какие дополнительные факторы могут склонить чашу весов в те или иную сторону? Возможно, есть третий путь – не госслужба и не бизнес. Какой?

Практико-ориентированное задание 15: «Специфика организации и развития малого предприятия»

Внимательно изучите Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. 03.07.2016) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу 01.08.2016), в том числе особенности нормативно-правового регулирования развития малого и среднего предпринимательства в России, вопросы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства органами государственной власти и органами местного самоуправления, а также корпорацией развития малого и среднего предпринимательства и т.п.

Если Вы никогда не занимались предпринимательством, то изложите общий план действий, связанных с определением сферы бизнеса и алгоритм регистрации предприятия в форме ИП, а если занимались, тогда перечислите основные проблемы, с которыми сталкиваются начинающие российские предприниматели.

Какие из перечисленных в Федеральном законе мероприятия по поддержке субъектов малого и среднего бизнеса «работают» на практике, а какие нет?

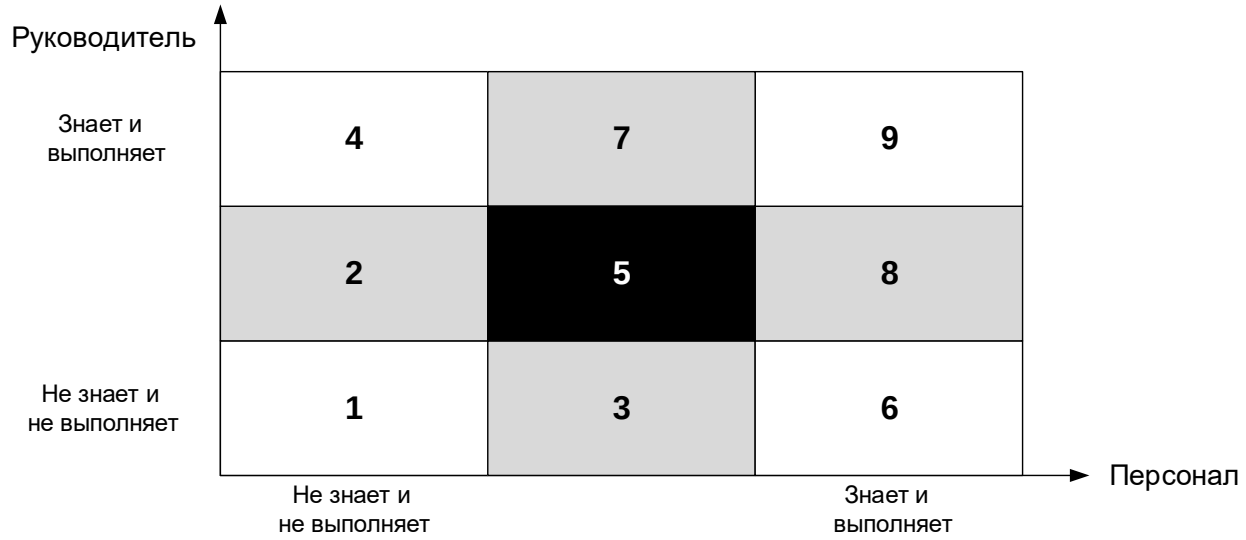
Практико-ориентированное задание 16: «Коррупция как глобальная проблема современности»

Как известно, коррупция в мире и в России возникла не вчера. Оставить все, как есть, и не лечить эту старую болезнь нельзя, а лечить эффективно не получается… Обилие нормативных актов разного уровня – от конвенции ООН «Против коррупции» до массы федеральных законов и корпоративных регламентов – в совокупности с эмоциональными выступлениями высших государственных чиновников свидетельствует, что понимание проблемы есть, но ситуация в реальной экономике очень сложная и малоприятная для частного бизнеса. Сегодня лишь единичные руководители не сетуют на массу проверок, необъективность и откровенные вымогательства со стороны проверяющих на фоне благих официальных докладов о снижении числа проверок и проверяющих…

Предположим, что Вы – начинающий предприниматель (сфера бизнеса – на выбор). В процессе очередной проверки финансово-хозяйственной деятельности были обнаружены недостатки, которые Вам надлежит устранить в сроки, определенные законодательством. Как Вы намерены поступить в данной ситуации? Выполнить все предписания проверяющего или…? Конкретизируйте свой ответ.

Практико-ориентированное задание 17:
«Закон самосохранения:
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



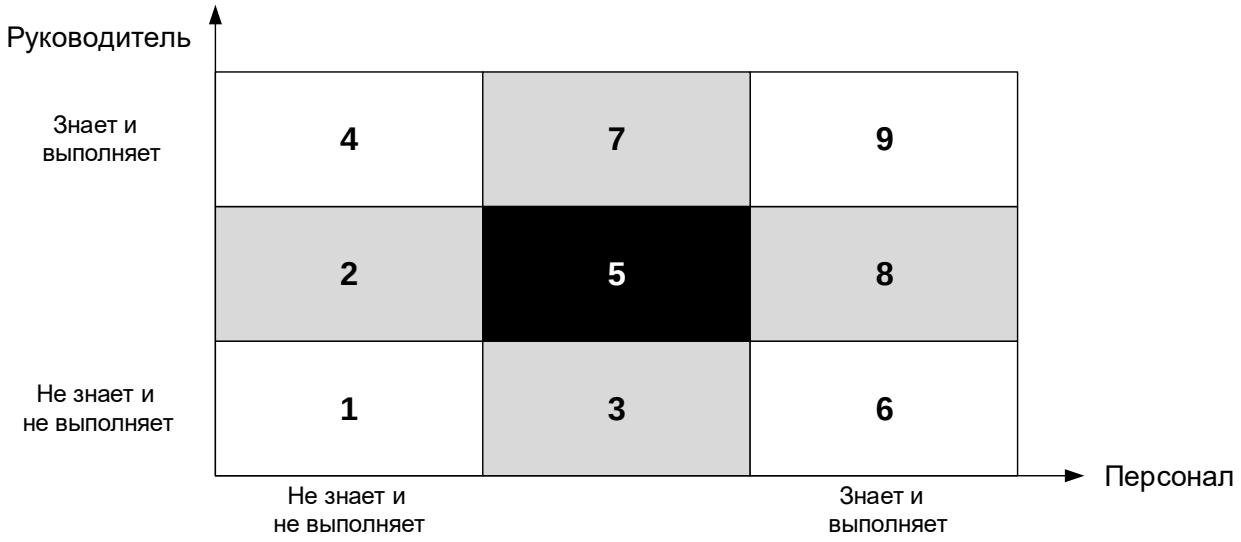
Сформулируйте закон самосохранения, а затем опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Благодаря кому или чему такие организации существуют в современной России?

Практико-ориентированное задание 18:
«Закон синергии:
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



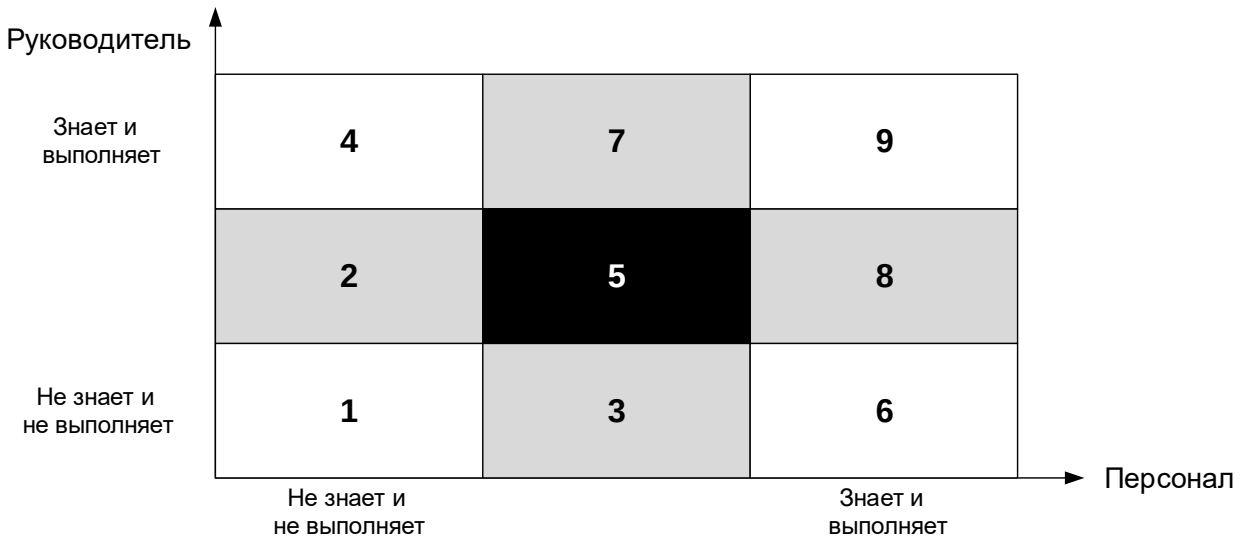
Сформулируйте закон синергии, а затем кратко опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Благодаря кому или чему такие организации существуют в современной России?

Практико-ориентированное задание 19:
«Закон информированности – упорядоченности:
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



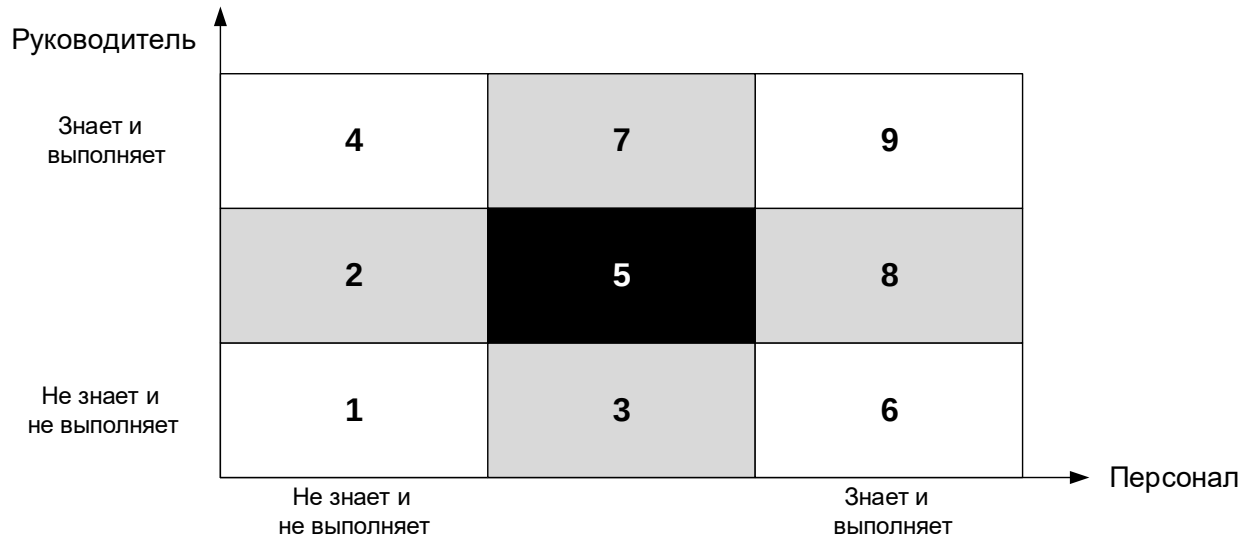
Сформулируйте закон информированности – упорядоченности и опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Благодаря кому или чему такие организации существуют в современной России?

Практико-ориентированное задание 20:
«Закон композиции – пропорциональности (гармонии):
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



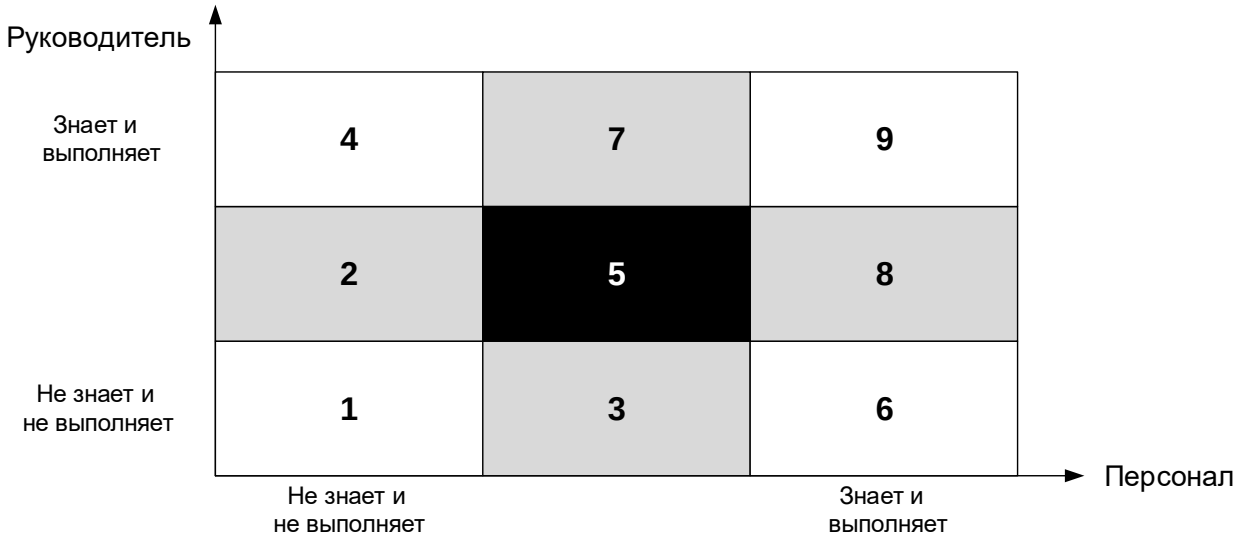
Сформулируйте закон композиции – пропорциональности (гармонии) и опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Благодаря кому или чему такие организации существуют в современной России?

Практико-ориентированное задание 21:
«Закон своеобразия:
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



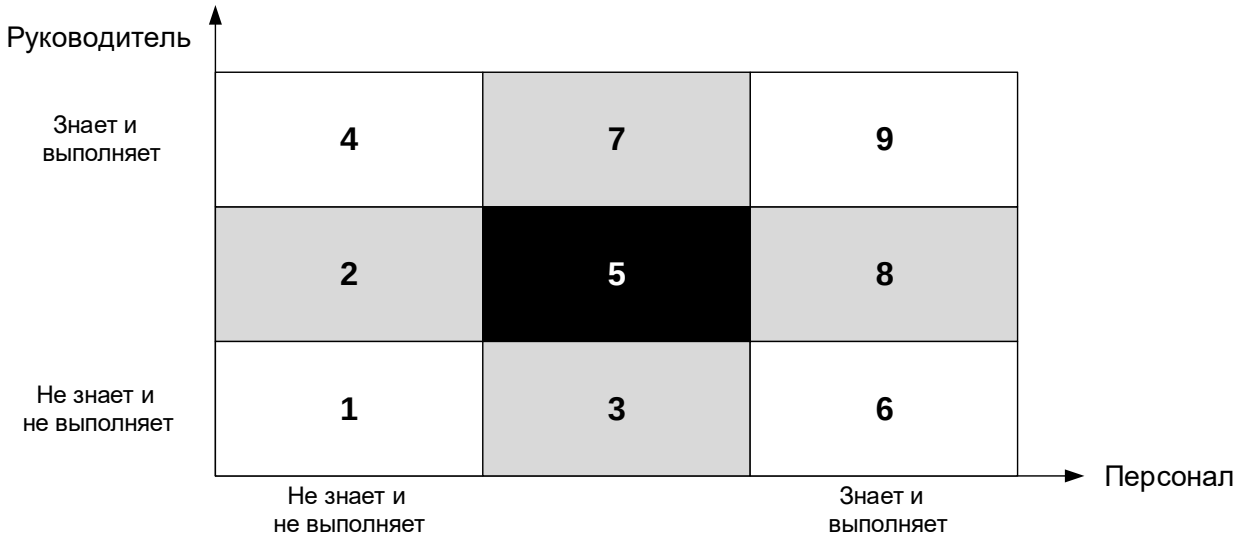
Сформулируйте закон своеобразия и опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Благодаря кому или чему такие организации существуют в современной России?

Практико-ориентированное задание 22:
«Закон социальной гармонии:
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



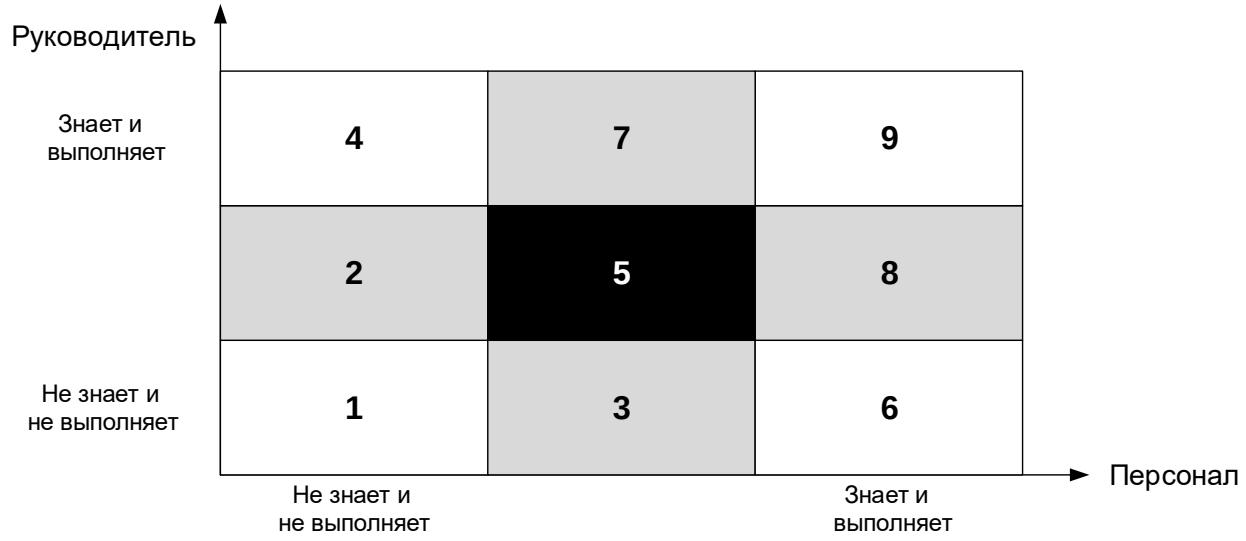
Сформулируйте закон социальной гармонии и опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Поясните смысл альтернативных утверждений: 1) чтобы лучше жить, надо лучше работать; 2) чтобы лучше работать, надо лучше жить.

Практико-ориентированное задание 23:
«Закон оптимальной загрузки персонала:
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



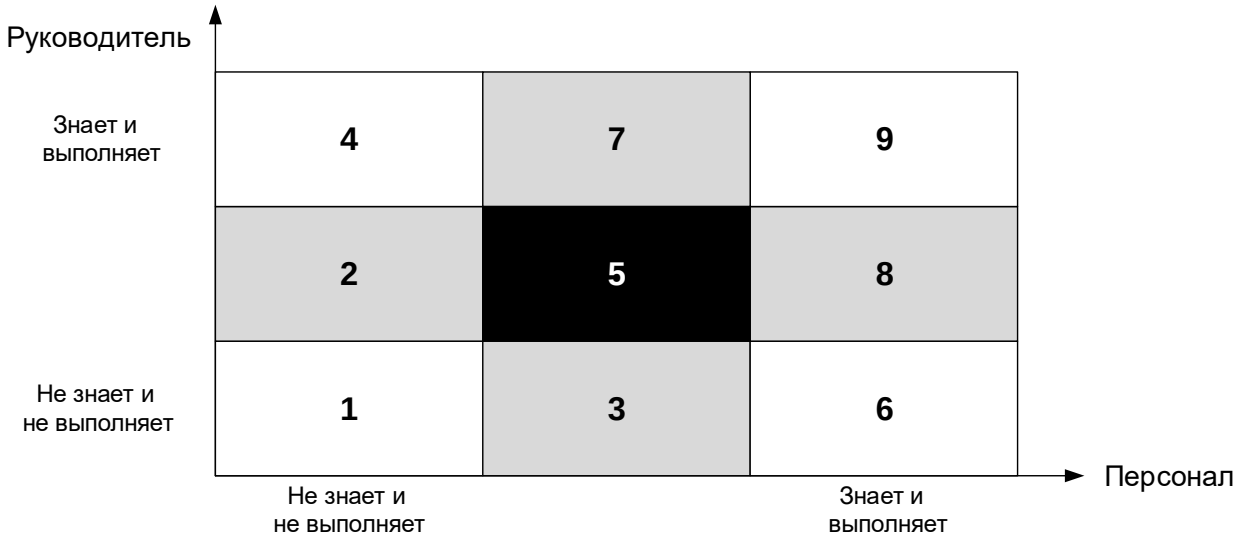
Сформулируйте закон оптимальной загрузки персонала и опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Какую ошибку допускает менеджер, произнося следующую фразу: «Это решение было самым оптимальным».

Практико-ориентированное задание 24:
«Закон установки:
особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



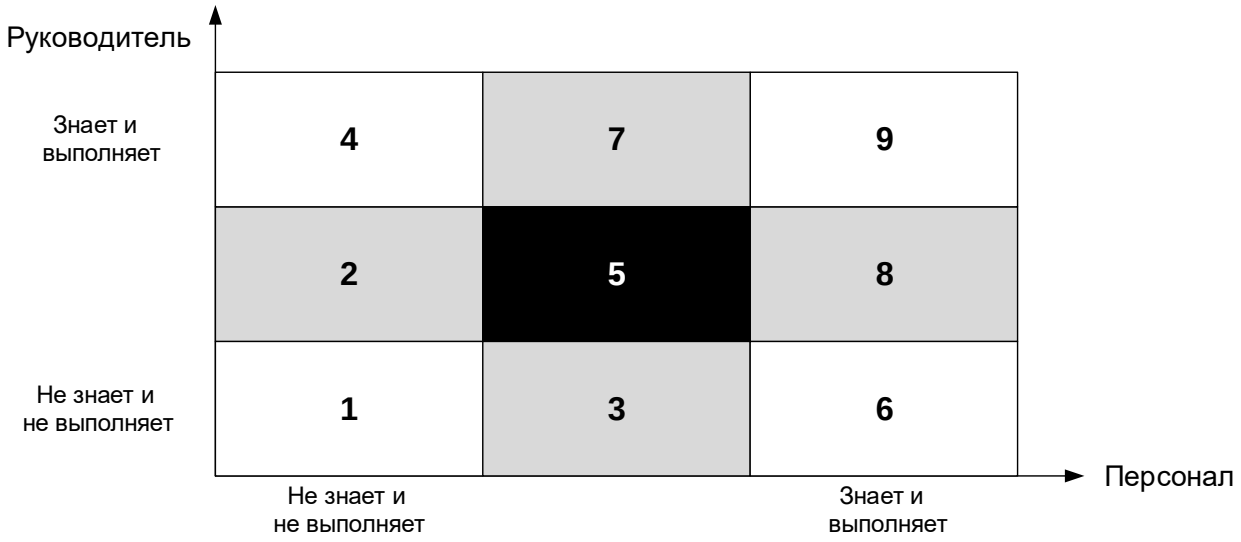
Сформулируйте закон установки и опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Назовите 2-3 фактора (условия), способных кардинально изменить установки личности и группы.

Практико-ориентированное задание 25: «Закон эффективного восприятия и запоминания информации: особенности реализации в условиях экономической нестабильности»

Вспомните расширенную (3×3) матрицу вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне и недостающие обозначения на осях X и Y:



Сформулируйте закон эффективного восприятия и запоминания информации и опишите сценарий №5 развития какой-либо организации в условиях финансово-экономической нестабильности.

Если варианты 1, 4, 6 и 9 принято именовать, соответственно, «стихийным», «умным руководителем», «умным персоналом» и «умной организацией», то как бы Вы назвали вариант №5?

Являются ли термины «информация» и «знания» синонимами? Поясните.

Шкала оценивания устных ответов на экзамене по дисциплине

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	10 (5+)	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации Ярко выражены
	9 (5)	Знания по всем вопросам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы Выраженные профессионально-личностные качества
	8 (5-)	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные, глубокие и полные Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	7 (4+)	Знания по всем разделам темы Профессиональные умения Личностные качества	Систематизированные и полные Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами
	6 (4)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	5 (4-)	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	4 (3+)	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания

	3 (3)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	2 (3-)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
	1 (2)	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

Оценка (стандартная)	Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов)
8-10 (5) – «отлично»	80-100 %
5-7 (4) – «хорошо»	65-79%
2-4 (3) – «удовлетворительно»	50-64%
1 (2) – «неудовлетворительно»	Менее 50%

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Теория организации» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

– устные ответы на контрольные вопросы и задания по дисциплине на семинарских занятиях (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

– доклад на семинаре, в том числе в форме презентации (20-30 минут);

– устные и письменные ответы на задания Практикума (1 час на каждую тему);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

– участие в групповой работе на семинарских занятиях (20-30 минут);

– устные и письменные письменные ответы на задания из Практикума и практико-ориентированные задания для самостоятельной работы (30 минут на задание).

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом проводится посредством аттестационных испытаний в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом-графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Теория организации» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изу-

чаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Понуждаев, Э. А. Теория организации : учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, Ю. А. Богомолова, И. В. Шишова. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 176 с. — ISBN 978-5-4499-3039-2.
2. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. [Г. Ю. Любимовой]; под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 699 с.
3. Остервальдер А., Пинье И., Смит А. Непобедимая компания: как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших [пер. с англ.]. М.: Альпина Паблишер, 2021. – 386 с.
4. Хэмел Г., Занини М. Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее [пер. с англ.]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 336 с.

6.2. Дополнительная литература

5. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учебное пособие. – М.: Дело, 2003. – 398 с.
6. Гибсон Дж. Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учебник для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
7. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 351 с. / https://urait.ru/bcode/488801
8. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
9. Daft R.L. Organizational Theory and Design. – 13th ed. – Boston (MA): Cengage Learning, 2021. – xxi, 730 p.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

10. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение Кн.1. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. http://www.directmedia.ru/book_271807_teoriya_menedjmenta/

11. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн.2. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 434 с. http://www.directmedia.ru/book_271808_teoriya_menedjmenta/

12. Понуждаев Э.А., Медведев В.П. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты): учебное пособие. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 458 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы

13. http://beta.fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
14. https://www.bloomberg.com
15. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
16. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
17. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
18. http://interbrand.com (100 best global brands)
19. https://ru.investing.com/
20. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
21. http://www.kommersant.ru/apps/102663 (Рейтинг «Топ 100 российских менеджеров»)
22. http://www.rbc.ru/

23. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)

6.5. Периодические издания

24. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
25. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
26. Журнал «Социологические исследования (СОЦИС)» / https://www.isras.ru/socis.html
27. Журнал «Социальная психология и общество» / https://psyjournals.ru/social_psy/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского