

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор

Иванов А.Г.

подпись

«Иванов»

2017г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.В.02 ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Направление**

подготовки/специальность: 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление

**Направленность (профиль):**

«Управление государственной и муниципальной собственностью»

Программа подготовки: прикладная

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Краснодар 2017

Рабочая программа дисциплины «Теория организации» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Программу составил:

Бабичев Константин Николаевич, доцент, к.э.н., доцент



Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития  
протокол № 11 «26» апреля 2017 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей) Авдеева Т.Т.



подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления  
протокол № 13 «03» мая 2017 г.

и.о. заведующего кафедрой (выпускающей) Мясникова Т.А.



подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры государственной политики и государственного управления  
протокол № 12 «03» мая 2017 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей) Мирошниченко И.В.



подпись

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития  
протокол № 11 «26» апреля 2017 г.

Заведующий кафедрой (разработчика) Авдеева Т.Т.



подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии  
протокол № 6 «04» мая 2017г.

Председатель УМК факультета Кимберг А.Н.



подпись

Рецензенты:

1. Асташов А.Н. заместитель начальника управления, начальник отдела государственных заказов управления контрактной службы Министерства транспорта и дорожного хозяйства Краснодарского края;

2. Панасейкина В.С. – доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «КубГУ»

## 1 Цель и задачи изучения дисциплины

**Цель** освоения дисциплины добиться глубокого понимания студентами природы и сущности организации в контексте современных подходов – ситуационного и конфигурационного, достичь понимания студентами основ организационных процессов и систем, освоить навыки конструирования организации на основе применения современных подходов – системного, ситуационного и конфигурационного.

### Задачи дисциплины:

1. рассмотреть современные концептуальные подходы, лежащие в основе понимания сущности организации и тенденций ее развития;
2. раскрыть причины, условия и формы построения, преимущества и недостатки различных видов организационных структур и типов организаций;
3. изучить влияние индивидуумов, групп людей на функционирование организации и происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов;
4. обучить навыкам диагностики и проектирования структур организаций.

### Место дисциплины в структуре ООП ВО

В методическом плане дисциплина «Теория организации» опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Теория управления» и «Социальная психология». Набор входящих знаний и умений, состоящий в понимании системы инструментов и прикладных технологий менеджмента в управлении организацией, специфика управления человеческими ресурсами и оценка их роли и места в формировании конкурентных преимуществ, обеспечивают требуемый знаниевый фундамент для изучения основных направлений влияния современных дисциплин на состояние и развитие организации.

### 1.3 Требования к освоению дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

<b>ОПК - 3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b>		
<i>показатели</i>		
<i>знать</i>	<i>уметь</i>	<i>владеть</i>

<p>объект, предмет, цели, задачи, место данной дисциплины среди других наук; основные понятия в рамках изучаемого предмета</p>	<p>разрабатывать структуру адекватную стратегии целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа власти. Распределять функции между основными участниками. определять условия и факторы проектирования организации определенного типа (конфигурации); в логике конфигурационного подхода использовать при проектировании организационных структур сочетания ряда внутренних и внешних (ситуационных) факторов.</p>	<p>навыками по составлению целей и задач в рамках действующей стратегии организации; существующими подходами к исследованию проблем организации; владеть технологиями проектирования индивидуальных должностных позиций, создания суперструктуры организации.</p>
<p><b>ПК-14 способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования</b></p>		
<p style="text-align: center;"><i>показатели</i></p>		
<p><i>знать</i></p>	<p><i>уметь</i></p>	<p><i>владеть</i></p>
<p>Типы и стратегии организаций. Ведущие зарубежные исследования по проблемам теории организации.</p>	<p>использовать методы графического изображения органограмм (структур организаций), а также осуществлять их анализ.</p>	<p>Владеть навыками разработки, обоснования и презентации собственных практических материалов в области разработки или реинжиниринга организационных структур управления.</p>

## 2. Структура и содержание дисциплины.

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед.

(108 часа; из них – 12 часов контактной работы, в том числе, 12 часа аудиторной нагрузки: лекционных 4 ч., практических 8 ч; 87 часов самостоятельной работы, 0,3 ИКР, 8,7 контроль), их распределение по видам работ представлено в таблице (ЗФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		4	8		
<b>Контактная работа, в том числе:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>			
Занятия лекционного типа	4	4			
Лабораторные занятия	-	-			
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	8	8			
	-	-	-	-	-

Иная контактная работа:						
Контроль самостоятельной работы (КСР)						
Промежуточная аттестация (ИКР)						
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>						
Выполнение индивидуальных заданий		20	20			
Подготовка к групповым формам работы		20	20			
Проработка теоретического материала		20	20			
Подготовка к текущему контролю		17	17			
<b>Общая трудоемкость:</b>	<b>час.</b>	<b>108</b>	<b>108</b>			
	<b>в т.ч., контакт. работа</b>	<b>12</b>	<b>12</b>			
	<b>зач. ед.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>			

## 2.2 (а) Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.  
Разделы дисциплины, изучаемые во 2 курсе (ЗФО)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС/ КСР
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1	Природа и основные характеристики организации. Законы и принципы развития организации	12	2			10
2	Эволюция взглядов на сущность и структуру организации. Системный, ситуационный и конфигурационный подходы.	12		2		10
3	Шесть составляющих и шесть механизмов координации в организации	12	2			10
4	Структура организации: основные параметры конструирования	12		2		10
5	Роль ситуационных факторов, влияющих на проектирование организации	12		2		10
6	Семь типов конфигураций организаций	12		2		10
7	Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации	5				5
8	Организационная динамика: дисфункции и организационные изменения	5				5
	ИКР	0,3				
	Контроль	26				17
	<i>Итого по дисциплине:</i>	108	4	8		87

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

**Курсовые работы:** не предусмотрены

**Форма проведения аттестации по дисциплине:** экзамен

## 2.3 Содержание разделов дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа.

№ раздел	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля (по каждому разделу)
----------	----------------------	--------------------	--

а			
1	Природа и основные характеристики организации. Законы и принципы развития организации	<p>Понятие и сущность организации</p> <p>Признаки организации</p> <p>Функции организации</p> <p>Место теории организации в системе наук</p> <p>Ключевые направления теоретических разработок в области теории организации в России</p> <p>Понятие «зависимость» и «закон».</p> <p>Особенности законов организации</p> <p>Общие законы организации</p> <p>Принципы организации</p>	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание
2	Эволюция взглядов на сущность и структуру организации. Системный, ситуационный и конфигурационный подходы.	<p>Традиционный подход к изучению организации. Универсальные принципы</p> <p>Современные организационные концепции: сравнительная характеристика</p>	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
3	Шесть составляющих и шесть механизмов координации в организации	<p>Структура организации. Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними.</p> <p>Шесть основных механизмов координации в организации</p>	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
4	Структура организации: основные параметры конструирования	<p>Проектирование индивидуальных позиций в организации</p> <p>Определение формальных правил и требований.</p> <p>Бюрократические/механистические организации. Органические организации</p> <p>Индоктринация и социализация организации</p> <p>Группирование работ в организации и формирование структурных единиц</p> <p>Определение размера структурной единицы. Подход на основе «масштаба контроля».</p> <p>Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.</p>	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.

		Проектирование горизонтальных связей Конструирование системы власти в организации	
5.	Роль ситуационных факторов, влияющих на проектирование организации	Возраст и размер организации, их влияние на изменения в организациях Техническая система, как ситуационный фактор Внешняя среда, ее качественные характеристики, влияющие на организационные изменения Власть. Воздействие внешней и внутренней власти	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
6.	Семь типов конфигураций организаций	Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов Семь конфигураций, Семь типов организаций. Простая структура. Прямое управление. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия. Организации-миссионеры. Политические организации	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
7.	Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации	Пошаговая технология конструирования структуры организации Содержание основных этапов конструирования структуры	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
8.	Организационная динамика: дисфункции и организационные изменения	Патологии организации Виды организационных дисфункций: Дисфункции в управленческих решениях Дисфункции в организационных отношениях Борьба с дисфункциями Виды и модели организационных изменений	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Природа и основные характеристики	Понятие и сущность организации Признаки организации	Вопросы для дискуссии, тест,

	организации. Законы и принципы развития организации	<p>Функции организации</p> <p>Место теории организации в системе наук</p> <p>Ключевые направления теоретических разработок в области теории организации в России</p> <p>Понятие «зависимость» и «закон».</p> <p>Особенности законов организации</p> <p>Общие законы организации</p> <p>Принципы организации</p>	реферат, письменное задание
2	Эволюция взглядов на сущность и структуру организации. Системный, ситуационный и конфигурационный подходы.	<p>Традиционный подход к изучению организации. Универсальные принципы</p> <p>Современные организационные концепции: сравнительная характеристика</p>	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
3	Шесть составляющих и шесть механизмов координации в организации	<p>Структура организации. Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними.</p> <p>Шесть основных механизмов координации в организации</p>	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
4	Структура организации: основные параметры конструирования	<p>Проектирование индивидуальных позиций в организации</p> <p>Определение формальных правил и требований.</p> <p>Бюрократические/механистические организации. Органические организации</p> <p>Индоктринация и социализация организации</p> <p>Группирование работ в организации и формирование структурных единиц</p> <p>Определение размера структурной единицы. Подход на основе «масштаба контроля».</p> <p>Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.</p> <p>Проектирование горизонтальных связей</p> <p>Конструирование системы власти в организации</p>	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс стадии.
5	Роль ситуационных	Возраст и размер организации, их	Вопросы для



	факторов, влияющих на проектирование организации	влияние на изменения в организациях Техническая система, как ситуационный фактор Внешняя среда, ее качественные характеристики, влияющие на организационные изменения Власть. Воздействие внешней и внутренней власти	дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс-стадии.
	Семь типов конфигураций организаций	Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов Семь конфигураций, Семь типов организаций. Простая структура. Прямое управление. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия. Организации-миссионеры. Политические организации	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс-стадии.
	Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации	Пошаговая технология конструирования структуры организации Содержание основных этапов конструирования структуры	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс-стадии.
	Организационная динамика: дисфункции и организационные изменения	Патологии организации Виды организационных дисфункций: Дисфункции в управленческих решениях Дисфункции в организационных отношениях Борьба с дисфункциями Виды и модели организационных изменений	Вопросы для дискуссии, тест, реферат, письменное задание, кейс-стадии.

### **2.3.3 Лабораторные занятия.**

*Лабораторные занятия - не предусмотрены*

### **2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)**

*Курсовые работы - не предусмотрены*

## **2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Теория организации»**

№	Наименование раздела	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3

1	Природа и основные характеристики организации. Законы и принципы развития организации	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)
2	Эволюция взглядов на сущность и структуру организации. Системный, ситуационный и конфигурационный подходы.	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)
3	Шесть составляющих и шесть механизмов координации в организации	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)
4	Структура организации: основные параметры конструирования	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)
5	Роль ситуационных факторов, влияющих на проектирование организации	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)
6	Семь типов конфигураций организаций	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)
7	Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)
8	Организационная динамика: дисфункции и организационные изменения	Методические указания по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (протокол № 11 от 26.04.17)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии**

Реализация компетентного подхода предусматривает использование в учебном процессе интерактивных форм проведения лекционных и практических занятий.

Основными образовательными технологиями, используемыми в обучении по дисциплине, являются:

- проектные образовательные технологии
- технологии активного и интерактивного обучения – дискуссии, лекция-беседа, лекция–дискуссия, разбор конкретных ситуаций, просмотр и обсуждение видеофильмов/презентаций/информационных инсталляций, творческие задания, работа в малых группах;
- технологии проблемного обучения - практические задания и вопросы проблемного характера;
- технология дифференцированного обучения – обеспечение адресного построения учебного процесса, учет способностей студента к тому или иному роду деятельности.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

На лекциях излагаются основные теоретические положения и концепции курса, дающие студентам информацию, соответствующую программе.

Задача семинарских занятий – развитие у студентов навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах. Они состоят из задач и упражнений, практических ситуаций, ориентированных на усвоение теоретического материала и умения его использовать для решения практических задач.

На каждом семинаре отводится время для дискуссии, в которой участвуют докладчик, подготовивший сообщение по какой-либо практической проблеме, его оппоненты (1 или 2 человека), подготовившие контраргументы, и другие студенты группы.

На семинарах используются презентации-доклады студентов по практическим проблемам, обсуждения и дискуссии по ним.

Еще одна форма организации работы студентов – написание тестовых заданий, содержащих развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Используется написание эссе, которое представляет собой небольшое исследование какой-либо проблемы стратегического управления с предложением вариантов решения данной проблемы.

**Занятия, проводимые с использованием интерактивных технологий**

Семестр	Вид занятия (Л, ПЗ, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
4	Л	Лекция с элементами педагогической эвристики, лекция-консультация	2
	ПЗ	Беседы, разбор ситуаций, презентация докладов, сообщений в формате мини-конференции	2
Итого:			4

**4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

**4.1 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости**

**4.1.1 Вопросы для самостоятельной работы**

1. Почему необходимо изучать теорию организации?
2. Как связана теория организации с уже изученными Вами курсами?
3. С каких точек зрения рассматривается понятие «организация»?
4. Как связаны между собой признаки организации?
5. Каковы социальные и рыночные функции организаций?
6. Охарактеризуйте два пути создания организации. Какой путь характерен для создания Вашей учебной группы?
7. В басне И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему – с точки зрения теории организации?
8. Каковы плюсы и минусы бюрократической организации по М. Веберу?
10. В чем заключается ценность теории организации для тех, кто не специализируется в области менеджмента? То же – для менеджеров?
11. Приведите определения организации, предлагаемые различными авторами. Какие основные элементы характеризуют организацию?
12. Организация и система – что общего и что особенного в этих понятиях?

**Задания для работы на семинаре**

1. Отметьте правильные утверждения

№	Утверждение	Отметка
1	Организация выполняет интегративную функцию	
2	Организациями бывают только социальные объекты	
3	Для средневекового общества была характерна цеховая организация жизнедеятельности	
4	Модель, в которой организация представляется как группа, объединенная отношениями «родства», называется бюрократической	
5	Любая организация испытывает на себе воздействие внешней среды	
6	Прирост дополнительной энергии, превосходящий сумму индивидуальных усилий участников организации, называется синергией	
7	Организация может состоять из одного человека	
8	Организация не относится к функциям управления	
9	Управление является характеристикой организации	
10	Всеобщая организационная наука была названа А. Богдановым	

	синергетикой	
11	Организация и система это синонимы	

## 2. Подготовьте реферат по одной из тем:

Классическая социология и теория организации. К.Маркс, Э.Дюркгейм

Теория рациональной бюрократии М.Вебера

Вклад А.Смита в развитие организационной науки

Тектология А. Богданова как концептуальная основа исследования современных организаций (реферат)

Развитие организационно-управленческой науки в СССР.

## 3. Приведите примеры реализации принципа разделения труда:

а) примером из экономической деятельности,

б) примером из жизни студенческой группы,

в) примером из жизни семьи.

4. Выберите две из предложенных организаций и проведите их сравнительный анализ с точки зрения организационных характеристик (наличие, привлечение и использование ресурсов; зависимость от внешней среды; горизонтальное и вертикальное разделение труда; наличие подразделений; необходимость управления)

– Волжский автомобильный завод (Автоваз);

– Сбербанк РФ;

– КубГУ;

– школа, которую Вы закончили;

– бар (кафе, ресторан), который Вы посещали.

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ОПК-3. Формирование представлений об объекте, предмете, целях, задачах, месте данной дисциплины среди других наук; основных понятий в рамках изучаемого предмета

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

### 4.1.2 Вопросы для самостоятельной работы

1. Дайте определение следующим терминам: закон, закономерность, категория, диалектика. Раскройте содержание основных законов организации.

2. Изложите смысл закона синергии и проиллюстрируйте его на примере любой социальной организации.

3. Приведите примеры объединения функций различных отделов в организации для внедрения нового вида услуг.

4. Какой негативный эффект для организации может дать преувеличение действия закона самосохранения? Приведите примеры.

5. На какой стадии жизни организации более всего проявляется закон самосохранения?

6. Что такое принцип? Как вы понимаете статистические и динамические принципы? Дайте характеристику основным организационным принципам, каково их значение для менеджмента?

7. Примените концепцию ЖЦО к известной вам организации – например, к Университету или местному бизнесу. На какой стадии ЖЦО находится эта организация в данный момент? Как именно организация управляет или уже прошла стадию кризиса?

8. Что дает знание законов организации современному менеджеру?

9. охарактеризуйте сущность понятия «иерархия» и приведите примеры естественной иерархии в технической, биологической системе.

10. опишите способы формализации поведения применительно к вашему университету.

### Задания для работы на семинаре

#### 1. Подготовьте реферат по одной из тем:

А. Закон наименьших и его влияние на решение практических задач.

Б. Закон синергии и его проявления в практике управления сложными организациями.

2. Используя приведенные определения законов организации, приведите примеры (2-3 примера) действия законов на природу и общество, соответствующих содержанию законов.

Закон	Основное содержание	Примеры
Закон синергии	Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше	
Закон самосохранения	Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс)	
Закон развития	Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла	
Закон информированности-упорядоченности	Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения)	
Закон единства анализа и синтеза	Каждая материальная система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим	

	функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций	
Закон композиции и пропорциональности	Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении(пропорции)	
Закон наименьших	Общая устойчивость системы определяется устойчивостью ее самого слабого элемента	

### Аттестационная работа 1

#### 1. Закон теории организации – это:

- а) устойчивая связь явлений или событий, присущая довольно большому количеству организаций;
- б) правила поведения, принятые в конкретной организации выраженные во внутренней документации;
- в) контрактные и договорные обязательства членов орг-ции, регламентирующие их деятельность;

#### 2. Синергия – это:

- а) Сохранение энергии в замкнутых материальных системах и любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды;
- б) Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива;
- в) общая сумма материальных ресурсов, необходимых для выполнения организацией поставленных задач.

#### 3. Закон Самосохранения – это:

- а) стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли;
- б) поддержание жизнедеятельности организации путем сохранения заемных средств;
- в) обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

#### 4. Закон развития – это:

- а) реализация выпущенной продукции с целью получения максимальной прибыли;
- б) обеспечение наибольшего суммарного потенциала на этапах жизненного цикла организации;
- в) повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации.

#### 5. Закон информированности и упорядоченности – это:

- а) в условиях глобального информационного пространства выживают только очень крупные организации;
- б) наибольшими возможностями устойчивого, поступательного развития обладает организация, обеспеченная полной, достоверной, структурированной информацией;

в) в конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными денежными средствами, которые она может тратить на рекламу и создание положительного имиджа.

**6. Закон единства анализа и синтеза – это:**

- а) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему;
- б) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития;
- в) методика описания работы подразделений организации учетом их функциональной направленности.

**7. Анализ – это:**

- а) выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы;
- б) представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними;
- в) соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

**8. Синтез – это:**

- а) выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы;
- б) представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними;
- в) соединение составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

**9. Закон композиции– это:**

- а) с целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности;
- б) на всех этапах своего развития организации должны придерживаться стратегии минимизации расходов и накопления ресурсов;
- в) в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению.

**10. Жизненный цикл организации– это:**

- а) время от момента зарождения организации до ее ликвидации;
- б) подготовительный этап, предшествующий созданию организации;
- в) период стабильной и эффективной работы организации.

**11. Равновесие – это:**

- а) свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия
- б) способность выживать в мире меняющихся систем
- в) способность системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения
- г) дифференциация действий по отношению к внешним раздражителям

**12. Зависимость – это:**

- а) связь между переменными входа и выхода;



- б) разница между переменными входа и выхода;
- в) положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ОПК-3. Формирование представлений об объекте, предмете, целях, задачах, месте данной дисциплины среди других наук; основных понятий в рамках изучаемого предмета

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

#### **4.1.3 Вопросы для самостоятельной работы**

1. В чем состоят основные идеи и методы теории «научного управления» Ф.В. Тейлора?
2. Каковы основные черты классической теории организации? Приведите принципы организации по А. Файолю.
3. Охарактеризуйте факторы эффективной организации и теорию административного поведения.
4. В чем сходство и различие разделения организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации?
5. В чем сущность и каково значение теории организационного поведения?
6. В чем суть теории «организационного потенциала» И. Ансоффа?
7. Объясните сущность модели 7 С Питерса, Уотермена, Филлипса.
8. Каковы основные особенности системного, ситуационного и конфигурационного подходов к определению сущности организации. Проведите их сравнительную характеристику.

#### **Задания для работы на семинаре**

##### **1. Подготовьте реферат по одной из тем:**

А) Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф.Тейлор, А.Файоль).

В) Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.МакГрегор) в развитие современной теории организации.

С) Системный подход в теории организации (Л.фон Бергаланфи, К.Боулдинг, Н.Винер, Т.Парсонс).

Д) Классики и современные представители системного подхода в теории управления и организации: А.Этциони, Ф.Селзник, Г.Саймон

2. Назовите причины, вызвавшие смену подходов к управлению организациями: традиционном, системном, ситуационном, конфигурационном подходах.

3. Какой из рассмотренных подходов используется в управлении известных Вам организаций (обсудите на примерах).

Период, годы	Главные проблемы предприятий	Ключевые решения менеджмента	Научные школы и подходы
1900–1935 г.	Эффективное функционирование крупной организации	Формирование иерархических структур менеджмента	Научная и административная школы
1936-1955 гг.	Максимизация выпуска продукции и эффективность	Мероприятия по увеличению производительности	Школы человеческих отн.и поведенческих наук
1956-1970 гг.	Усиление управленческих контрольных функций за всеми параметрами бизнеса	Построение систем	Системный подход
1971-1980 гг.	Успешное конкурентное позиционирование на рынках	Стратегическое планирование	Ситуационный подход
1981 – 1985 гг.	Эффективная реализация намеченных планов	Формирование культуры организации Возрастание значимости деловой культуры	Ситуационный подход
1986 – конец 80-х гг.	Адаптация к растущим и ускоряющимся изменениям	Инновационный менеджмент	Ситуационный подход
1990-е –нач.2000-х гг.	Максимизация использования всех возможностей менеджмента	Управление изменениями	Конфигурационный подход

**4. Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

#### **Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном**

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х г.г., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и "бессмысленное" чтение книг, Форд считал своих служащих "помощниками". Если "помощник" осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме "Форд Мотор" только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации "Дженерал Моторс" следующим образом: "...картинка с развесистой клюквой посередине. Человек вынужден слоняться

взад и вперед, и от ответственности каждый увильивает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной". Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: "Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным".

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы "Дженерал Моторс". Форд сделал свою модель "Ти" настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель "Ти", что в 1921 г. "Форд Мотор" контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма "Дженерал Моторс", которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции "Дженерал Моторс" приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С.Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П.Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная "Дженерал Моторс" располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали "концепция", "методология", и "рациональность". Человек не шлялся взад и вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как "Форд Мотор" сохраняла верность черной модели "Ти" и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма "Дженерал Моторс" ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля "Форд Мотор" на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели "А". Это позволило "Дженерал Моторс" захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив "Форду" менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте "Дженерал Моторс", он продолжает действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма "Форд Мотор" едва удерживалась третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год терял деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных млрд.долл., которые Форд скопил в удачливые времена.

*Вопросы к ситуации:*

1. Кто был лучшим менеджером, – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм "Форд мотор" и "Дженерал Моторс"? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы "Форд Мотор"?
3. Хотя и сегодня "Дженерал Моторс" больше "Форда", обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?

4. Какова важнейшая причина поражения Форда?  
*Источник* Мескон М. и др. «Основы менеджмента», М., Дело, стр. 159-160.

## Аттестационная работа 2

### 1. Бюрократическая организация по М. Веберу:

- а) в основе деятельности организации – рационализация поведения человека;
- б) в основе деятельности организации решение социально значимых задач;
- в) организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности.

### 2. Системный подход предполагает:

- а) управление организацией, как единой совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих элементов;
- б) совокупность организационных взаимодействий;
- в) развитие структурных взаимодействий внутри какой-либо системы.

### 3. Закрытая система:

- а) характеризуется ответной реакцией фирмы на воздействие внешней среды;
- б) имеет жесткие фиксированные границы, её действия не зависят от действий внешней среды и она является самообеспечивающейся;
- в) характеризуется взаимодействием с внешней средой.

### 4. Укажите лишний элемент открытой системы:

- а) вход;
- б) преобразование;
- в) систематизация;
- г) выход.

### 5. Ситуационный подход в управлении –это:

- а) обеспечение разницы между текущим управлением на уровне производства и управления, осуществляемого на высшем уровне;
- б) рассмотрение специфических аспектов процесса формулирования стратегии организации;
- в) моментное, разовое принятие решений, вызванное возникающими потребностями, изменениями внутренних или внешних условий, требующих адекватного реагирования со стороны руководства.

### 6. Посредством ситуационного подхода реализуется принцип:

- а) внешней среды;
- б) адаптивности;
- в) дерева целей;
- г) обратной связи.

### 7. Функцией управления не является:

- а) планирование ;
- б) организация;
- в) анализ;
- г) мотивация;
- д) контроль;
- е) координация.

**8. Равновесие – это:**

- а) свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия;
- б) способность выживать в мире меняющихся систем;
- в) способность системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения;
- г) дифференциация действий по отношению к внешним раздражителям.

**9. Развитие – это:**

- а) дифференциация действий по отношению к внешним раздражителям;
- б) свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия;
- в) способность системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения;
- г) способность переходить из одного состояния в другое.

**10. Внутренней переменной организации не является:**

- а) цели;
- б) структура;
- в) задачи;
- г) технологии;
- д) люди;
- е) активы.

**11. К внутренней среде организации не относятся**

- а) ресурсы;
- б) используемые технологии;
- в) социально-психологический климат;
- г) поставщики.

**12 Одним из разработчиков модели организации 7С является:**

- а) П. Друкер;
- б) К. Левин;
- в) Р. Стогдилл;
- г) Р. Уотермен;
- д) П. Сенге.

**13 Автором конфигурационного подхода к изучению организации является:**

- а) М. Хаммер;
- б) Э. Шайн;
- в) Г. Минцберг;
- г) Д. Коттлер;
- д) Т. Питерс.

**14 Классификацию систем на открытые и закрытые впервые предложил:**

- а) Г. Саймон;
- б) Л. Берталанфи;
- в) А. Этциони;
- г) М. Вебер;
- д) Ч. Барнард.

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ОПК-3. Формирование представлений об объекте, предмете, целях, задачах, месте данной дисциплины среди других наук; основных понятий в рамках изучаемого предмета

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

#### **4.1.4 Вопросы для самостоятельной работы**

1. Почему в процессе развития организаций в них возникают дисфункции?
2. Чем отличаются дисфункции от организационных патологий?
3. Охарактеризуйте основные организационные патологии, приведите примеры их проявления в знакомых вам организациях.
4. В каких направлениях осуществляются организационные изменения?
5. Приведите примеры технологических, продуктовых и культурных изменений в современных организациях.
6. Охарактеризуйте и приведите пример реализации модели организационных изменений К. Левина.

#### **Задания для работы на семинаре**

**1. Подготовьте реферат по теме:** «Модель организационного развития Л. Грейнера».

**2. Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

##### **Когда начальника нет на месте**

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал.

Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела. Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал

задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

*Вопросы к ситуации*

1) О какой проблеме данной организации идет речь: дисфункции, патологии или болезни роста?

2) Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?

3) Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.

4) К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?

5) Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора?

Проанализируйте их.

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ОПК-3. Формирование представлений об объекте, предмете, целях, задачах, месте данной дисциплины среди других наук; основных понятий в рамках изучаемого предмета

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

#### **4.1.5 Вопросы для самостоятельной работы**

1. Опишите место организационной культуры во внутренней среде организации.

2. Приведите, используя описания организаций в деловой прессе, примеры реализации функций организационной культуры.

3. Какие, по Вашему мнению, допущения характерны для культуры современных российских организаций?

4. В каких аспектах деятельности организации находят свое отражение ценности и нормы? Проиллюстрируйте на конкретных примерах.

5. Перечислите все возможные артефакты, отражающие организационную культуру Вашего вуза.

6. Приведите примеры воздействия перечисленных в главе факторов на формирование организационной культуры.

7. Отражаются ли на культуре российских предприятий национальные особенности народов России? Как именно?

8. Какой тип организационной культуры характерен для организации, в которой работаете Вы, Ваши родители или друзья (по двухфакторной модели, по модели Ч. Хэнди)?

9. Объясните метафоричные названия типов культур, которые использовал в своей классификации Ч. Хэнди.

10. Докажите, что организационная культура играет одну из важнейших ролей в успешном функционировании современной организации.

11. Какая культура, по Вашему, подойдет лучше всего к следующим окружениям: а) Стабильное окружение; б) Изменяющееся окружение; в) Угрожающее, враждебное окружение.

### Задания для работы на семинаре

#### 1. Подготовьте реферат по одной из тем:

А) Модель типовых переменных Т. Парсонса как инструмент анализа культуры организации;

В) Модель Г. Хофштеде и ее роль в анализе организационной культуры;

С) Модель Камерона-Куина;

Д) Матрица Н. Тичи и ее практическое применение;

Е) Трехуровневая модель культуры Э. Шайна;

Ф) Место и роль российской бизнес-культуры в системе измерений Г. Хофштеде.

2. Перечислите максимально возможное количество артефактов, замеченных Вами в университете или другой знакомой Вам организации: А: физических; Б: вербальных; В: поведенческих.

3. Отметьте правильные утверждения

№ п/п	Утверждения	Отметка
1	Внимание ученых на феномен организационной культуры впервые было обращено в 70 гг. XX в.	
2	Организационная культура выполняет в организации интегративную функцию	
3	Артефакты составляют внешний, видимый уровень организационной культуры	
4	Церемонии и ритуалы относятся к группе физических артефактов	
5	К внешним факторам, оказывающим влияние на культуру в организации можно отнести действия контролирующих органов и конкурентов	
6	Для восточной культуры характерно стремление доминирования над природой	
7	В американской субкультуре время трактуется как неограниченный ресурс	
8	В «индивидуалистской» культуре отношения между администрацией и работниками основываются на учете личного вклада работника	
9	Бюрократические культуры эффективны в стабильной среде	



10	«Культура Зевса» чаще всего встречается в органах власти, промышленных предприятиях, в стабильной и предсказуемой внешней среде	
----	---	--

*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ОПК-3. Формирование представлений об объекте, предмете, целях, задачах, месте данной дисциплины среди других наук; основных понятий в рамках изучаемого предмета

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

#### 4.1.6 Вопросы для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними: операционное ядро, стратегическая вершина, среднее звено, техноструктура, вспомогательные службы, идеология.

2. Объясните шесть основных механизмов координации в организации. Взаимное приспособление. Прямое управление. Стандартизация рабочего процесса. Стандартизация конечного результата. Стандартизация умений. Стандартизация норм поведения.



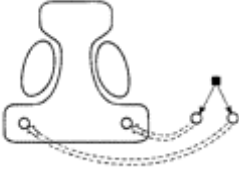

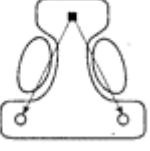
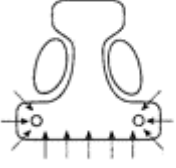
#### Задания для работы на семинаре

1. Отметьте правильные утверждения

№	Утверждения	Отметка
1	В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность	
2	Помощники руководителя, его секретари и ассистенты входят в стратегический апекс организации	
3	Бригадиры, находящиеся непосредственно над подчиненными им операторами, входят в операционное ядро	
4	Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке – они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками	
5	Типография университета относится к техноструктуре	
6	Взаимное согласование способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций	
7	Прямой контроль способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на менеджеров среднего звена	
8	Стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение (спецификацию) или программирование результата труда	

9	Когда специфицируется процесс труда – принято говорить о стандартизации выпуска	
10	Стандартизация навыков и знаний (квалификации) означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников	

**2. Установите соответствие между названием и координационным механизмом**

Название	Координационный механизм
А) взаимная подгонка	1 
Б) стандартизация труда	2. 
В) стандартизация норм	3. 
Г) стандартизация навыков	4 
Д) прямой надзор	5 
Е) стандартизация выпуска	6 

**3. Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

**Эксперимент на предприятии «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е – 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и

осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта.

Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 – 20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. кв.м.

Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему

производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20 – 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 70% всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор.

Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы

выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

#### Вопросы к ситуации

1. Какой механизм координации использовался на предприятии компании в 50-60 гг.?
2. Какой механизм координации стал доминирующим на вышеописанном предприятии в 70 гг. В чем его плюсы и минусы?
3. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
4. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

*Источник* Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. Ю. Васильева. М. 2005.

4. Назовите шесть основных составляющих организации на примере приведенной ниже структуры управления предприятием. Какие механизмы координации используются в этой организации?



*Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:*

ПК-14. Владение навыками разработки, обоснования и презентации собственных практических материалов в области разработки или реинжиниринга организационных структур управления.

*Критерии оценки:*

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании заявленной темы проблемного семинара, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

#### **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.**

Для оценки итогов освоения дисциплины используется традиционная система оценивания

#### **Вопросы к экзамену**

1. Определение понятия организация, ее основные характеристики.
2. Формы организации и управления.
3. Содержание основных законов организации.
4. Принципы организации.
5. Модели организаций.
6. Типология организаций.
7. Школа научного менеджмента и ее роль в развитии организационной науки.
8. Классическая школа и ее влияние на теорию организации.
9. Современные организационные теории и концепции.
10. Развитие организационной науки в СССР и России.
11. Современные концептуальные подходы, лежащие в основе изучения организации: процессный, системный, ситуационный и конфигурационный.
12. Внутренняя среда организации, ее описание. Формальные и неформальные характеристики («сценарии» и поведение).
13. Организация как открытая система. Роль ситуационных факторов.
14. Модель развернутой схемы взаимосвязей в организации.
15. Общая модель организации, возможности ее применения для анализа изменений в организационных процессах.
16. Теорема 7С: характеристика семи элементов, описывающих организацию. Специфика подхода.
17. Организационная культура, ее основные характеристики. Взаимодействие культуры и структуры организации.

18. Типология организаций с учетом особенностей национальной культуры на основе двух факторов.
19. Цели в управлении и их функции. Типы организационных целей. Цели и структура организации.
20. Дисфункции в функционировании организаций.
21. Структурирование организации. Сопоставление подходов: от поиска «единственно правильного подхода» к конфигурационному подходу Г. Минцберга
22. Содержание понятия «структура организации». Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними.
23. Шесть основных механизмов координации в организации. Их роль в проектировании организации.
24. Проектирование организации: определение специализации работ и рабочих мест при проектировании. Типы специализации рабочих мест.
25. Типы структур: бюрократические/механистические и органические. Определение формальных правил и норм поведения при проектировании организации.
26. Проектирование организации. Взаимосвязь между структурой организации и квалификацией работников. Роль обучения. Роль профессионалов в организации. Изменения в распределении власти.
27. Индоктринация и социализация организации. Совместно разделяемые ценности и культура организации.
28. Принципы группирования работ в организации и формирования структурных единиц.
29. Конструирование иерархии власти. Составление органиграммы, основные требования к составлению.
30. Определение размера структурной единицы. Подход на основе «масштаба контроля». Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.
31. Системы планирования и контроля. Особенности их реализации в организациях, построенных по функциональному и рыночному принципам.
32. Горизонтальные связи. Четыре механизма связи как важнейшие направления конструирования современных структур.
33. Проектная и матричная структура организации, сравнительные характеристики.
34. Роль механизмов связи как средства развития координации на основе взаимного приспособления, как средство ограничения бюрократической власти.
35. Конструирование системы принятия решений в организации. Централизация – ее преимущества и ограничения.
36. Конструирование системы принятия решений в организации Вертикальная децентрализация. Избирательная и параллельная вертикальная децентрализация.
37. Конструирование системы принятия решений в организации Горизонтальная децентрализация. Избирательная ограниченная и параллельная горизонтальная децентрализация.
38. Конструирование системы принятия решений в организации. Чистая децентрализация.
39. Ситуационные факторы, вызывающие необходимость дифференциации структуры.
40. Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов. Шесть тенденций в развитии организации.
41. Семь конфигураций организации. Простая структура.
42. Семь конфигураций организации. Машинная бюрократия.
43. Семь конфигураций организации. Профессиональная бюрократия.

44. Семь конфигураций организации. Дивизиональная форма.
45. Семь конфигураций организации. Адхократия.
46. Семь конфигураций организации. Организации-миссионеры.
47. Семь конфигураций в организации. Политическая организация.
48. Определение последовательности и поэтапного содержания шагов системной разработки структуры.

*Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством*

ОПК - 3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

ПК-14 способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

Критерии оценки

- «зачтено» - студент дает развернутый ответ на все вопросы, демонстрирует глубокие систематизированные знания, владеет сформировавшимся категориальным аппаратом дисциплины, полностью отвечает на дополнительные вопросы. Может допустить единичные неточности в ответах на дополнительные вопросы
- «незачтено» - студент не готов, не отвечает на вопрос. Либо на вопросы отвечает неправильно, либо в ответах содержится большое количество ошибок, не дает или дает неправильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

**5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

## 5.1 Основная литература:

1. Яськов Е.Ф. Теория организации: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2015. URL. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436866&sr=1>. Электронный ресурс, доступный через сайт библиотеки КубГУ.

## 5.2 Дополнительная литература:

1. Шеметов, П.В. теория организации: учебное пособие для студентов вузов / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. - 7-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2013. - 274 с.
2. Руденко, И.В. Теория организации [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / И.В. Руденко. — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2014. — 96 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/61889#authors>
3. Авдеева Т.Т., Бабичев К.Н. Теория организации: конфигурационный подход. 2 — е изд. Учебное пособие. Краснодар, КубГУ. 2013
4. Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. М., 1969.
5. Блауберг И.В., Мирский Э.М., Садовский В.Н. Системный подход и системный анализ // Системные исследования. М., 1982.
6. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2-х книгах. М., 1989.
4. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. 2-е издание. М., 1996.
5. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.

## Периодические издания (научные журналы)

1. Менеджмент в России и за рубежом
2. Экономические науки
3. Социологические исследования

## 6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Базы данных, информационно-поисковые системы  
EBSCO – Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.

<http://search.epnet.com>

«Emerald Management Extra 111» (EMX111) - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.

[www.emeraldinsight.com/ft](http://www.emeraldinsight.com/ft)

ProQuest: ABI /Inform Global - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.

<http://proquest.umi.com/login>

Электронная база данных периодических изданий

<http://dlib.eastview.com>

## 7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины



Студент может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции в своей практической деятельности при выполнении следующих условий:

1. Систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков.

2. Выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности.

3. Сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам.

**Контроль самостоятельной работы.** Описание заданий для самостоятельной работы студентов и требований по их выполнению выдаются преподавателем в соответствии с разработанным фондом оценочных средств по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов по данному учебному курсу предполагает поэтапную подготовку по каждому разделу в рамках соответствующих заданий.

Первый этап самостоятельной работы студентов включает в себя тщательное изучение теоретического материала на основе лекционных материалов преподавателя, рекомендуемых разделов основной и дополнительной литературы, материалов периодических научных изданий, необходимых для овладения понятийно-категориальным аппаратом и формирования представлений о комплексе аналитического инструментария, используемого как в рамках данной отрасли знания, так и публичной практике.

На втором этапе на основе сформированных знаний и представлений по данному разделу студенты выполняют практические задания, нацеленные на формирование умений и навыков в рамках заявленной компетенции. На данном этапе студенты **самостоятельная работа студентов** представляет собой поиск эмпирических материалов в рамках конкретного задания, обобщение и анализ собранного материала по схеме, рекомендованной преподавателем, формулирование выводов, подготовку практических рекомендаций, презентационных материалов для публичного их представления и обсуждения. В качестве практических заданий в рамках самостоятельной работы студентам предлагается как подготовка индивидуальных творческих заданий, которые становятся итогом самостоятельного освоения материала в рамках разделов дисциплины, так и подготовка к групповым дискуссиям и деловым играм на семинарах. Индивидуальные творческие задания включают выполнение двух презентаций и одного портфолио.

1. Организация самостоятельной работы студентов по данному учебному курсу в конечном итоге предполагает поэтапную подготовку по каждому разделу и в частности включает дискуссии, а также подготовку рефератов, разработку и презентацию коллективных информационно-аналитических проектов.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующими индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

**8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

**8.1 Перечень информационных технологий.**

– Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты.

– Использование электронных презентаций при проведении лекционных занятий.

## 8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.

- Программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель «WindowsMediaPlayer»).
- Программы для создания и демонстрации документов («MicrosoftWord»),
- Программы для демонстрации и создания презентаций («MicrosoftPowerPoint»).

## 8.3 Перечень информационных справочных систем:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

## 9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Лекционная аудитория, оснащенная презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
2.	Семинарские занятия	Специальное помещение, оснащенное презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
3.	Групповые (индивидуальные) консультации	Кабинет, оснащенный мебелью и рабочими станциями с доступом в Интернет
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитория, оснащенная презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
5.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.