

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева  
Институт экономики и управления (ИНЭУ)  
сокращенное и полное наименование института  
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)  
сокращенное и полное наименование кафедры

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

---

**Теория организации**

наименование дисциплины

**Направление подготовки**

**38.03.02 «Менеджмент»**

код и полное наименование направления подготовки

**Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм**

(наименование профиля подготовки)

**Уровень образования**

**бакалавриат**

бакалавриат, магистратура, специалитет

**Форма обучения**


**Очная**

Нижний Новгород  
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации»:

доцент, кандидат тех. наук, Святков В.В.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество


Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»  
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой  
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

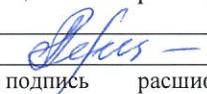
 « 7 » 05 20 18 г.  
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации» зарегистрированы в УМУ под учетным номером

6043  
Начальник МО УМУ  Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.  
личная подпись расшифровка подписи дата

## Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	6
3. Структура отчета по практической работе	25
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	28
4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	31
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	35

## Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

### Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория организации» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015 г.

### 2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

#### 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Цель освоения дисциплины:** сформировать у студентов целостное представление об организационных процессах Вселенной и, как частный случай этих процессов, изучить законы, принципы и особенности функционирования деловых организаций.

#### Задачи:

- изучить сущность, необходимость создания и направления развития «Теории организации»;
- изучить законы и принципы создания и функционирования организации, уметь применить их на практике;
- развить навыки проектирования деловой организации.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на формирование навыков организации работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ разработки и реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой) мотивирования и стимулирования персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей..

Дисциплина «Теория организации» представляет собой дисциплину базовой части (Б1.Б.15). Дисциплина базируется на курсах: Основы функционального менеджмента, Коммуникативный менеджмент, Психология менеджмента, Стратегический менеджмент, Управленческие решения.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Внеаудиторная контактная работа	Контрольная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: зачет							
4	108 (3)	17	17	-	70	4	+

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ОК-6, ОПК-3, ПК-1..

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

#### Бакалавр должен знать:

- основные механизмы самоорганизации и профессионального самообразования, принципы личностного и профессионального саморазвития в рамках создания и функционирования организации (ОК-6),
- организационную структуру предприятия, основы проектирования организационной структуры, стратегии управления человеческими ресурсами организации, основы планирования и организации управленческих мероприятий, основы распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3).
- основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, знать основы организации групповой работы на базе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, знать методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры (ПК-1).

#### Бакалавр должен уметь:

- применять приемы и способы самоорганизации и профессионального саморазвития, формировать личностное и профессиональное саморазвитие (ОК-6),
- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, применить на практике распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ОПК-3),
- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1).

**Бакалавр должен владеть:**

способностью к самоорганизации и профессиональному саморазвитию (ОК-6),

навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятия, навыками распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования за осуществляемые мероприятия (ОПК-3),

навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК 1).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

**Рекомендации по работе на лекционных занятиях:**

1. Обратит внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:

- вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
- основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;
- заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.

2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.

3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.

4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.

5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.

6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

## 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ р-ла	Темы лекций	Код компе- тенции	Тема практических занятий	Труд оемко сть (час.) оч.ф.
1	2	3	4	7
1	1.1 Проблемы теории организации. 1.2 Понятие «организация». 1.3 Организация в статике и динамике. 1.4 Сущность и проявление организационных процессов. 1.5 Суть теории организации.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	1.1 Проблемы теории организации. 1.2 Понятие «организация». 1.3 Организация в статике и динамике. 1.4 Сущность и проявление организационных процессов. 1.5 Суть теории организации.	1
2	2.1 Понятие «теория» 2.2 Объект и предмет теории организации. 2.3 Инструмент, задача, методы теории организации. 2.4 Уровни организационных наук.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	2.1 Понятие «теория» 2.2 Объект и предмет теории организации. 2.3 Инструмент, задача, методы теории организации. 2.4 Уровни организационных наук.	1
3	3.1 Сущность системного подхода. 3.2 Основные системные понятия. 3.3 Важнейшие свойства систем. 3.4 Законы развития систем. 3.5 Типы систем и моделей. 3.6 Некоторые модели системного подхода. 3.7 Некоторые правила реализации системного подхода.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	3.1 Сущность системного подхода. 3.2 Основные системные понятия. 3.3 Важнейшие свойства систем. 3.4 Законы развития систем. 3.5 Типы систем и моделей. 3.6 Некоторые модели системного подхода. 3.7 Некоторые правила реализации системного подхода.	1
4	4.1 Виды процессов организации. 4.2 Понятие «самоорганизация». 4.3 Процессы самоорганизации. 4.4 Основные характеристики самоорганизации системы.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	4.1 Виды процессов организации. 4.2 Понятие «самоорганизация». 4.3 Процессы самоорганизации. 4.4 Основные характеристики самоорганизации системы.	1
5	5.1 Закон синергии. 5.2 Закон наименьших. 5.3 Закон самосохранения. 5.4 Закон информированности-упорядоченности. 5.5 Закон единства анализа и синтеза. 5.6 Закон развития (онтогенеза). 5.7 Законы композиции и пропорциональности.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	5.1 Закон синергии. 5.2 Закон наименьших. 5.3 Закон самосохранения. 5.4 Закон информированности-упорядоченности. 5.5 Закон единства анализа и синтеза. 5.6 Закон развития (онтогенеза). 5.7 Законы композиции и пропорциональности.	1
6	6.1 Универсальные принципы организации. 6.2 Принципы приоритета. 6.3 Принципы соответствия. 6.4 Принципы статической организации (Принципы структуризации). 6.5 Принципы динамической организации (принципы процессуализации). 6.6 Принципы рационализации.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	6.1 Универсальные принципы организации. 6.2 Принципы приоритета. 6.3 Принципы соответствия. 6.4 Принципы статической организации (Принципы структуризации). 6.5 Принципы динамической организации (принципы процессуализации). 6.6 Принципы рационализации.	1
7	7.1 Организация как механизм. 7.2 Организация как живой организм.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	7.1 Организация как механизм. 7.2 Организация как живой организм.	1

	7.3 Организация как мозг. 7.4 Организация как культура. 7.5 Организация как политическая система. 7.6 Организация как тюрьма для психики. 7.7 Организация как постоянное движение и трансформация. 7.8 Организация как инструмент власти.		7.3 Организация как мозг. 7.4 Организация как культура. 7.5 Организация как политическая система. 7.6 Организация как тюрьма для психики. 7.7 Организация как постоянное движение и трансформация. 7.8 Организация как инструмент власти.	
8	8.1 Координационные механизмы организации. 8.2 Составные части организации. 8.3 Критерии группирования организационных единиц. 8.4 Простая структура. 8.5 Механистическая бюрократия. 8.6 Профессиональная бюрократия. 8.7 Дивизиональная форма. 8.8 Адхократия.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	8.1 Координационные механизмы организации. 8.2 Составные части организации. 8.3 Критерии группирования организационных единиц. 8.4 Простая структура. 8.5 Механистическая бюрократия. 8.6 Профессиональная бюрократия. 8.7 Дивизиональная форма. 8.8 Адхократия.	1
9	9.1 Понятие «культуры». 9.2 Роли человека по отношению к культуре. 9.3 Носители организационной культуры 9.4 Правила рационального формирования организационных культур 9.5 Типы организационной культуры.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	9.1 Понятие «культура». 9.2 Роли человека по отношению к культуре. 9.3 Носители организационной культуры 9.4 Правила рационального формирования организационных культур 9.5 Типы организационной культуры.	1
10	10.1 Противоречие между личным и безличным. 10.2 Противоречие между индивидуальным и общим. 10.3 Противоречие между планомерным и спонтанным.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	10.1 Противоречие между личным и безличным. 10.2 Противоречие между индивидуальным и общим. 10.3 Противоречие между планомерным и спонтанным.	1
11	11.1 Понятие «иерархия». 11.2 Проявление иерархии в социальных системах.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	11.1 Понятие «иерархия». 11.2 Проявление иерархии в социальных системах.	1
12	12.1 Тройственность целей в организации. 12.2 Цели – задания. 12.3 Цели – ориентации. 12.4 Цели системы.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	12.1 Тройственность целей в организации. 12.2 Цели – задания. 12.3 Цели – ориентации. 12.4 Цели системы.	1
13	Концептуальная схема организации	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	Концептуальная схема организации	1
14	14.1 Неумение работать с будущим. 14.2 Репрессивное управление как доминирующий стиль руководства. 14.3 Рассогласование и рассеивание целей. 14.4 Инновационная незавершенка. 14.5 Низкая управляемость.	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	14.1 Неумение работать с будущим. 14.2 Репрессивное управление как доминирующий стиль руководства. 14.3 Рассогласование и рассеивание целей. 14.4 Инновационная незавершенка. 14.5 Низкая управляемость.	1
15	Особенности управления социальными системами	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	Особенности управления социальными системами	1
16	16.1 Традиционный подход к самоменеджменту. 16.2 Тектологический подход к	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	16.1 Традиционный подход к самоменеджменту. 16.2 Тектологический подход к	1

	самоменеджменту.		самоменеджменту.	
17	17.1 Понятие «гармония». 17.2 «Золотое сечение». 17.3 Прогрессивный путь развития. 17.4 Регрессивный путь развития	ОК-6, ОПК-3, ПК-1	17.1 Понятие «гармония». 17.2 «Золотое сечение». 17.3 Прогрессивный путь развития. 17.4 Регрессивный путь развития	1
Итого:				17

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме зачета, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

#### **Правила выполнения практических работ (заданий).**

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссии, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

#### **Задания и последовательность выполнения практических работ**

##### **Практическая работа № 1**

Тема: Проблемы теории организации. Понятие «организация». Организация в статике и динамике.

Сущность и проявление организационных процессов. Суть теории организации.

Цель: сформировать понимание теории организации, сущности и проявления организационных процессов.

Задание: Прочитайте ситуацию для анализа, проведите анализ, дайте ответы на вопросы и выполните задания к ней. Ситуация для анализа. Фирму «Чай вдвоем» основали в 1992 г. два товарища Михаил Гладков и Андрей Смирнов. В то время им было по двадцать лет, и они искали себе какое-нибудь занятие на лето. Оба были из тех, кого называют «свободные духом». Но даже им нужно было что-то есть, поэтому Михаил Г. и Андрей С. решили изготавливать и продавать чай с травяными добавками. Они хотели организовать нечто, что обеспечило бы их достойное существование и при этом без неприятной необходимости работать каждый день с 9 до 17 часов. Так, была создана фирма «Чай вдвоем». Когда организация начала свое существование, не было ни должностных инструкций, ни распределения властных полномочий. Михаил, Андрей и те, кого они смогли быстро привлечь к делу, собирали травы в Крымских горах. Их жены и подруги изготавливали пакетики для чая. Каждый энергично брался за смешивание и составление сортов чая. Затем готовый продукт продавался в магазинах «Дары природы» во многих городах Крыма. Решения принимались «всей командой». Раз в неделю проводились неформальные собрания – производственные совещания, которые могли продолжаться 6-8 часов. На таких собраниях участники подробно обсуждали все вопросы, связанные с изготовлением, рекламой и сбытом чая.

Однако фирме не суждено было остаться свободной и гибкой организацией. Очень скоро после ее основания стало происходить нечто «драматически» изменившее ее структуру. Чай с травяными добавками стали покупать! Спрос на чай непрерывно рос. Возникла необходимость расширения производства. На первом этапе своего существования организация имела достаточно простую структуру, численность работающих не превышала 5 человек (друзья и родственники). Все работы производились в одном помещении, каждый знал работу другого и мог заменить его на рабочем месте, что позволяло быстро приспосабливаться к новым



условиям. С постепенным увеличением численности до 15, а затем до 30 человек и далее производственные связи усложнялись. Основателям фирмы стало ясно, что прежняя свобода больше не будет приносить эффект. Работу пришлось разделить. Были сформированы отделы, созданы производственные участки, разработаны должностные инструкции и порядок выполнения работ на каждой операции. В настоящее время структура фирмы «Чай вдвоем» напоминает структуру фирмы Thomas J. Lipton.

Вопросы:

1. Прочитайте текст статьи и сформируйте перечень требований (условий), которым должна соответствовать группа людей, чтобы считаться организацией. Подумайте, всегда ли некая группа является организацией.

2. Охарактеризуйте фирму «Чай вдвоем» как деловую организацию на каждом из этапов ее развития.

3. На каком этапе становления фирмы работы показались Вам более специализированными, а обязанности более определенными?

4. Какие характеристики (общие черты) могут служить для описания деловой организации и позволяют понять – почему необходимо управлять организацией, чтобы добиться успеха?

5. Опишите организацию любой сферы деятельности, в которой вы нашли условия, подтверждающие сложившееся представление о социальных (деловых) организациях. Текст должен состоять из фактов организационной жизни и содержать характеристику отличительных признаков организации.

Контрольные вопросы:

1. Определите организацию с точки зрения ее основных критериев.

2. Как вы думаете, чем объясняется качество организации?

3. Начертите два пути создания организации. Какой путь характерен для создания Вашей учебной группы?

4. Что изучает теория организаций?

5. Организацию как объединение людей для выполнения совместных задач?

6. Организацию как деятельность людей по достижению общих целей?

7. Организацию как структуру и тип связей в объекте управления?

8. В басне И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему – с точки зрения теории организации?

9. В чем сущность теории научного управления?

10. Каковы основные черты организации по Файолю?

11. Приведите примеры организации по Файолю.

12. Как можно охарактеризовать бюрократическую теорию организации?

13. В чем суть тектологии?

14. Охарактеризуйте факторы эффективной организации (система 4\*4).

15. В чем сущность и каково значение теории организационной системы на подсистемы?

16. Какие факторы здесь выделяют?

17. Что такое ранжирование? Что такое корпорация?

## **Практическая работа № 2**

Тема: Понятие «теория». Объект и предмет теории организации. Инструмент, задача, методы теории организации. Уровни организационных наук

Цель: сформировать понимание научного подхода к теории организации.

Задание: Используя представленную на рисунке информацию о системе наук об организации, объясните их взаимосвязь и конкретное значение для изучения деятельности организаций. Приведите примеры.

<i>Научные дисциплины</i>		<i>Изучаемые аспекты</i>
<b>ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b>		Сущность, типы, цели, миссия, среда Структуры, коммуникации Механизм функционирования Адаптация, проектирование Динамика организации
		Субъекты и объекты управления Стимулирование и мотивация Принятие и реализация решений Подготовка и качество руководителей Руководство Линейное и функциональное управление
<b>ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ</b>		Обучение, тренировка, мотивация Личность, восприятие Удовлетворение работой Оценка действий Отношение к труду. Форма поведения
		Групповая динамика Нормы, роли Статус, власть Конфликты Бюрократия Организационная культура Социализация
<b>ПСИХОЛОГИЯ</b>		Изменение поведения Изменение позиции Групповые процессы
<b>СОЦИОЛОГИЯ</b>		Сравнительные ценности Сравнительные нормы Сравнительные позиции Этнические особенности
<b>СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ</b>		Регулирование Рыночные отношения Эффективность Экономическая стратегия
<b>АНТРОПОЛОГИЯ</b>		Законодательная регламентация Правила и нормативы Ответственность, санкции
<b>ЭКОНОМИ- ЧЕСКИЕ НАУКИ</b>		Информационные потоки Обоснование решений Информационные технологии Телекоммуникации
<b>ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ</b>		
<b>ИНФОРМАТИКА</b>		

#### Система наук об организации

Задание: Сформулируйте основные положения, принципы данной научной теории. Заполните таблицу со следующими столбцами: Временной период, Теория, Научная школа, основоположник, Основные положения, принципы научной школы.

Контрольные вопросы:

1. Организация и ее значение в деятельности коллектива предприятия.
2. Содержание организации как функции управления.
3. Наука об организации труда как направлении теории организации.
4. Эволюция взглядов на организацию..

#### Практическая работа № 3

Тема. Сущность системного подхода. Основные системные понятия. Важнейшие свойства систем.

Законы развития систем. Типы систем и моделей. Некоторые модели системного подхода. Некоторые правила реализации системного подхода.

Цель: приобретение знаний и навыков системного подхода в теории организации.

Задание: Приведите пример системы, используя функциональное, морфологическое и информационное описание.

Задание: Приведите пример системы, выделив ее подсистемы, элементы, а также прошлое и будущее этой системы.

Задание: Обсудите основные свойства организации как системы, прокомментируйте их, используя конкретные примеры.

Свойства организации как системы:

- развития (изменяемости системы по мере накопления информации, из внешней среды);
- целевой направленности (результатирующий целевой вектор системы не всегда является совокупностью оптимальных целей его подсистем);
- функциональности (структура системы следует за ее функциями, соответствует им);
- децентрализации (как сочетание централизации и децентрализации);
- иерархии (соподчинение и ранжирование систем);
- неопределенности (вероятностного наступления событий);
- организованности (степени выполнения решений);
- связности (элементы набора могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается);
- эмерджентности (потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов);
- самосохранения (система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности).

Задание: В системе наблюдаются следующие признаки:

- 1) множество составляющих элементов;
- 2) единство главной цели для всех ее элементов;
- 3) наличие устойчивых взаимосвязей между элементами;
- 4) целостность и единство элементов;
- 5) наличие структуры и иерархичности;
- 6) относительная самостоятельность, автономность элементов;
- 7) требования системы к необходимости управления.

Каждая организация должна обладать перечисленными признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Предположите – к чему приводит отсутствие хотя бы одного признака.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите типичные признаки, характеризующие понятие «система».
2. Чем объясняется существование множества трактовок понятия «система»?
3. Что общего между понятиями «организация» и «система»?
4. Чем отличается понятие «организация» от понятия «система»?
5. Обоснуйте утверждение: понятие «организация» шире, чем понятие «система».
6. Обоснуйте утверждение: понятия «организация» и «система» тождественны.
7. Что используется в качестве критерия оценки сложности организации?
8. Может ли быть организация абсолютно замкнутой? Обоснуйте Ваше утверждение.
9. Существует ли граница между естественными и искусственными организациями? Обоснуйте Ваше утверждение.
10. Приведите примеры реализации на практике свойства эмерджентности.
11. Объясните, за счет чего возникает явление эмерджентности.
12. Докажите правомерность утверждения: управление – часть организации. Докажите правомерность утверждения: организация – часть управления.
13. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации? Приведите основные недостатки комплексного подхода к исследованию систем.
14. Дайте характеристику системному подходу как методу познания систем. Назовите основные недостатки, свойственные системному подходу.
15. Охарактеризуйте системно-исторический подход и оцените его значение при исследовании организации.
16. Раскройте суть функционального подхода при исследовании проблемы организации. В чем состоит «узость» функционального подхода?
17. Как вы понимаете утверждение «Социальная организация как открытая система».
18. Поясните сущность внешней и внутренней среды организации.

#### Практическая работа № 4

Тема. Виды процессов организации. Понятие «самоорганизация». Процессы самоорганизации. Основные характеристики самоорганизации системы.

Цель: приобретение знаний и навыков самоорганизации.

Задание: Представьте себя через 5 лет. Мысленно ответьте на вопросы:

- Ø Как будет выглядеть моя жизнь?
- Ø Чем я буду заниматься?
- Ø Что я буду делать, чтобы жить счастливо?
- Ø Что будет важным в моей жизни?
- Ø В чем будет заключаться самое большое различие по сравнению с сегодняшней жизнью?
- Ø Какой будет цель на ближайшее будущее через 5 лет?

Теперь попробуйте написать список необходимых дел, которые нужно будет сделать, и которые помогут достичь желаемого результата. Полученные предложения обсуждаются на занятии.

Задание: Вашему вниманию предлагается фрагмент из одной книги.

Это реальное событие, которое произошло с Жан-Пьер Алленом на юго-востоке Бурунди в Африке. «Встав в пирог, я поджёг бикфордов шнур. И вдруг вместо привычной вспышки с последующим характерным потрескиванием раздалось грозное шипение. Я тотчас размахнулся, чтобы отшвырнуть взрывчатку. Но было уже поздно. Две динамитные шашки взорвались в правой руке. Я полностью отключился, погрузившись в глубокое забытие. Затем неожиданно для себя обнаружил, что задыхающийся и ослеплённый, тем не менее, инстинктивно колочу ногами по воде...

Вдруг я заметил две приближающиеся, покрытые шипами зеленовато-серые торпеды...

Метрах в тридцати от берега крокодилы настигли меня. Два гиганта, замеченных мной первыми, почти касались моих пяток. Когда я повернул голову, то увидел ещё пятерых, приближающихся с правой стороны. Раньше мне приходилось плавать в водах, кишящих крокодилами. Поэтому я знал, как держать себя. Я изменил угол тела в воде и принял почти вертикальное положение, продолжая неуклюже плыть к берегу по-собачьи. Теперь крокодилы не могли расправиться со мной, так как строение их челюстей и неподвижная шея позволяют хватать добычу только в горизонтальном положении. Я медленно продвигался к берегу, отчаянно разбрызгивая вокруг себя воду... Я почувствовал, как крокодил, настигший меня сзади, касается моей спины, сдирая своими шипами остатки моей рубашки. Из последних сил, охваченный ужасом я бросился к берегу. Ещё не веря самому себе, я коснулся ногой дна. Шатаясь, я выбрался из воды, оставив ни с чем флотилию рептилий». Жан-Пьер остался жив, потому что знал особенности строения крокодила и то, как нужно плыть, когда рядом эти животные.

Предлагается поразмышлять:

От каких знаний зависит наша с вами жизнь. В каких ситуациях эти знания могут помочь избежать опасности.

Каким образом мы можем приобретать важные для жизни знания?

Попробуйте сделать вывод: Почему важно прилагать усилия к саморазвитию? Как способность к саморазвитию связана с умением формулировать вопросы и находить на них ответы?

Контрольные вопросы:

1. Что общего и в чем различия между понятиями «система» и «организация»?
2. Какое значение имеют процессы самоорганизации для фирмы?
3. Как можно использовать процессы самоорганизации в управленческой деятельности.

### Практическая работа № 5

Тема. Закон синергии. Закон наименьших. Закон самосохранения. Закон информированности-упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон развития (онтогенеза). Законы композиции и пропорциональности.

Цель: приобретение знаний и навыков использования законов организации.

Задание: Изучите несколько вариантов реализации закона синергии на примере результатов развития нескольких предприятий.

Ситуация 1. Нефтяная промышленность Самый последний пример на российском рынке – покупка 7,6%-ного пакета акций «ЛУКОЙЛа» компанией Sonoco-Philips. Подписание постановления правительства о продаже акций и фактически полная ясность относительно того, кто станет покупателем, подняли акции компании на 20% (в период с середины июня, с момента подписания постановления о продаже 7,6%-ного пакета акций, до конца сентября, когда состоялся аукцион). После того как Sonoco заявила о возможности приобретения дополнительно 2,4% акций «ЛУКОЙЛа» (сразу же после проведения аукциона), цена акций российской нефтяной компании до настоящего момента возросла еще на 6,5%. Крупнейшая в российской истории сделка по слиянию ТНК и ВР уже принесла хорошие дивиденды обеим компаниям. После заявления о слиянии в феврале 2003 г. акции ТНК практически мгновенно выросли более чем на 24%. После оформления всех юридических документов в середине июня 2003 г. цена акций ТНК начала стремительно расти и за год увеличилась в два раза. За первые три месяца с момента завершения всех юридических процедур по слиянию она возросла на 35%. Очевидно, что значительный рост цены акций в течение года был связан с ожидаемым синергетическим эффектом от слияния двух компаний. Обмен опытом в производственной и управленческой сфере позволил ТНК существенно нарастить объемы добычи нефти и улучшить финансовое положение компании. Кроме того, ВР ввела хорошую практику корпоративного управления в ТНК, что также не замедлило

сказаться на росте стоимости акций новой компании. Слияние ЮКОСа и «Сибнефти» должно было стать второй мегасделкой на российском рынке после ТНК и ВР. В апреле 2003 г., когда на фондовом рынке активно распространялись слухи о слиянии ЮКОСа и «Сибнефти», их акции выросли в цене на 22% и 17% соответственно. В период ожидания одобрения сделки по слиянию со стороны ФАС РФ цены выросли еще на 37% и 27% соответственно. В дальнейшем, когда стало известно о расторжении сделки по слиянию (конец октября 2003), акции в течение нескольких дней упали в цене почти на 30%. Синергетического эффекта от слияния ЮКОСа и «Сибнефти» инвесторам не удалось увидеть в связи с начавшимся делом ЮКОСа в сентябре 2003 года.

Ситуация 2. Пищевая промышленность Danone – «Вимм-Билль-Данн» – наиболее запомнившееся потенциальное слияние в пищевой промышленности, которое так и не произошло. Тем не менее корреляционная зависимость между слиянием и ростом капитализации бизнеса здесь также присутствовала. На стадии переговоров акции ВБД прибавили около 30% своей стоимости в РТС и 25% на NYSE, из которых 20% пришлось на две недели после объявления о скором завершении переговоров. Было очевидно, что рынок положительно рассматривал данную сделку для ВБД. Синергетический эффект был довольно очевиден и позволял акционерам ВБД рассчитывать на 15–20%-ную премию к текущим котировкам. После объявления о прекращении переговоров акции ВБД упали на 35% в РТС и на 38% на NYSE. В 2002 г. холдинг «Объединенные кондитеры» был создан для управления кондитерскими активами группы «Гута». Туда вошли активы МКФ «Красный Октябрь», «Бабаевский», «Рот Фронт» и др. Это оказало положительное влияние на рынок акций «Красного Октября», которые росли и падали на 50–60% на новостях о создании холдинга, так как переговоры между собственниками активов шли с переменным успехом. В этом случае положительный эффект от слияния также был очевиден. Учитывая, что в планы группы «Гута» входил перевод всех подконтрольных предприятий на единую акцию и проведение IPO (чего пока не произошло), это не могло не вдохновить рынок на покупку акций «Красного Октября». В теории, основное изменение стоимости акций должно произойти сразу после объявления о сделке, еще до ее фактического осуществления. Тем не менее можно предположить, что рост курсовой стоимости акций будет происходить поэтапно, поскольку реализация синергетического эффекта, которая отразится на финансово-экономических показателях предприятия, потребует времени. Курс акций вырастет, когда рынок оценит для себя коммерческие и финансовые возможности объединенной компании, т.е. оценит синергетический эффект слияния. В том случае, когда эффект от слияния неочевиден, на рынке не сложится единого мнения, резкого изменения курсовой стоимости в ту или иную сторону не произойдет. Мнения разделятся, и котировки будут колебаться вокруг своих ценовых уровней. Лишь когда синергия от слияния очевидна не только для менеджеров, но и для рынка, происходит однозначный рост стоимости акций предприятия. Большое значение будет иметь информация, поступающая со стороны самой компании и консультантов сделки. Для публичной компании важно донести до рынка смысл ожидаемых изменений. Оценка рынка из-за подобной рекламы может оказаться даже завышенной. Для непубличной, закрытой компании, наоборот, важно максимально скрыть ожидаемый синергетический эффект, чтобы не показывать его конкурентам и потенциальным компаниям-целям.

Ситуация 3. После слияния ОАО «Киевмедпрепарат» и ОАО «Галичфарм» в 2005 г. синергетический эффект был получен в ряде сфер:

- Маркетинг и продажи. Расширение ассортимента продукции (в 2 раза) и предложение его «из одних рук» усилило заинтересованность партнеров в сотрудничестве. В первую очередь, благодаря эффекту масштаба, сокращению транспортных издержек и издержек при администрировании заказов и ценовых условий сотрудничества. Также была оптимизирована политика продвижения и выхода на внешние рынки: влияния больше, а издержки меньше.

- Закупки. Компании стали гораздо более ценными клиентами для своих поставщиков. Поскольку условия сотрудничества с ними во многом зависели от объема закупок, то после объединения появились более привлекательные ценовые условия и условия оплаты, а также условия, касающиеся гарантий.

- Исследования и разработки. Объединив мощную экспертизу в области исследований и разработок новых лекарств, компании создали объединенный Центр исследований и разработок. Это позволило избежать дублирования в данной сфере, повысить эффективность и качество разработок и существенно сэкономить.

- Финансирование деятельности. До объединения в корпорацию у каждого из предприятий была своя сезонность производства, что диктовало определенные правила с точки зрения потребности в финансировании бизнеса. После объединения компаниям удалось оптимизировать эти потребности на корпоративном уровне. Говоря о финансировании дальнейших проектов, объединенная компания гораздо более привлекательна для финансовых учреждений. Знания двух компаний в своих профессиональных сферах (а знания всегда имеют стоимость) объединились в единую базу. То есть предприятия получили возможность делиться и пользоваться той коммерческой информацией, которой независимые компании и компании-конкуренты друг с другом никогда бесплатно не делятся.

Задание. Анализируя ситуацию демонстрируйте влияние каких факторов способствует самосохранению организаций.

Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство

товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спад». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология фирмы, принятая в «Энергии», – семья гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы:

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Задание: Поступило предложение торговым организациям взять в аренду площади под офисы и магазины, во вновь построенном торговом центре. Торговый центр находится в центре города. Аренда дорогая, но проходимость довольно большая, за счет расположенных вокруг учебных заведений, банков, больницы, удобного подъезда, парковки.

Вопросы:

1. По какому закону нужно арендовать торговые площади небольшим магазинчикам?
2. Какой вид синергизма нужно использовать, чтобы получить эффект с взятых в аренду площадей?
3. Подходят ли для данной ситуации принципы закона развития?
4. Возникает ли конкуренция в одно-профильных магазинах торгового центра?
5. По каким законам будут функционировать магазины и офисы торгового центра?
6. Как проявляются: Синергизм «масштаба», Синергизм продаж, Оперативный синергизм, Инвестиционный синергизм, Синергизм менеджмента.

Контрольные вопросы:

1. Понятие «зависимость», «закон», «закономерность». Их соотношение.
2. Закон синергии – основной закон организации.
3. Синергетический эффект и формы его проявления.
4. Причины возникновения и механизм образования эффекта синергии.
5. Роль управления в возникновении и регулировании синергетического эффекта.
6. Сущность закона информированности-упорядоченности.
7. Информация как мера неоднородности и характеристика многообразия.

### Практическая работа № 6

Тема. Универсальные принципы организации. Принципы приоритета. Принципы соответствия. Принципы статической организации (Принципы структуризации). Принципы динамической организации (принципы процессуализации). Принципы рационализации..

Цель: приобретение знаний и навыков применения принципов организации.

Задание: Заполните таблицу:

Заполните таблицу

Принципы динамической организации	Принципы статической организации	Принципы рационализации
		выравнивание
направленность		
		стандартизация
	целеполагание	
результативность		
		регламентация
гибкость		
	адаптивность	
.....	.....	.....

Задание: Подготовьте доклады по следующим темам: Теория Гласиера. Противоречие принципов действия статической и динамической организации. Влияние структурных кризисов в экономики России на организации статического типа

Контрольные вопросы:

1. Статика и динамика организационных систем.
2. Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организаций.
3. Виды анализа системы управления организацией

#### Практическая работа № 7

Тема. Организация как механизм. Организация как живой организм. Организация как мозг. Организация как культура. Организация как политическая система. Организация как тюрьма для психики. Организация как постоянное движение и трансформация. Организация как инструмент власти.

Цель: приобретение знаний и навыков в части организации как механизма, как живого организма, как политической системы, как инструмента власти и др..

Задание: Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в результате проведения переговоров руководителя службы маркетинга с директором филиала банка. Правильно ли поступил руководитель службы маркетинга?

Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия, выпускающего офисную мебель, пользующуюся спросом у потребителей, во время деловой встречи с представителями банка принял решение заключить сделку и продать большую партию офисной мебели вновь открывающемуся филиалу банка. Количество мебели, которое предполагалось продать филиалу банка, на 30% превышало запланированный объем производства предприятия. О своем решении руководитель службы маркетинга предприятия поставил в известность директора филиала банка.

Задание: Проанализируйте приведенные в таблице должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу. Обоснуйте свою точку зрения (письменно). **Этапы работы.** 1. Индивидуально заполните столбец 2 таблицы. Наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая – 9 и т. д. 2. Обсудите полученные результаты по подгруппам и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3 таблицы. 3. Обсудите всей группой полученные результаты.

#### Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) — экспертная оценка	Основы власти — групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

### Практическая работа № 8

Тема. Координационные механизмы организации. Составные части организации. Критерии группирования организационных единиц. Простая структура. Механистическая бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия.

Цель: приобретение знаний и навыков в части координационных механизмов организации.

Задание: Определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций.

Спецслужбы США использовали в своей практике следующую стратегию «утечки» секретной информации. После того как секретная технология производства военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в другую страну как особо секретную, как последнее слово техники. Время, потраченное конструкторами принимающей страны на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух стран. А в США тем временем серийно реализовывалась новая технология и американские конструкторы приступали к разработке более совершенной.

Задание: Постройте структуры многоуровневых компаний: структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта; структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта. 1. Что вы можете сказать о рациональности данных структур? 2. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах? 3. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений. 4. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании. 5. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

Задание: Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

- 1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);
- 2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства;
- 3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;
- 4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;
- 5) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

Задание: Предприятие является непубличным акционерным обществом и производит мебель. Оно производит мебель для широкого спектра, изготавливает корпусную мебель, мягкую мебель, офисную мебель, а так же матрас, табуреты, стулья, кресла и т.д. Предприятие реконструированное и история ее работы насчитывает уже более 30 лет. Численность персонала на конец 2014 г. составляла 3124 человек. Выполните следующие задания:

1. Предложите и схематично изобразите оргструктуру производственного предприятия.
2. В управленческом или административном блоке распределите подразделения по уровню подчинения и соподчинения.

### Практическая работа № 9

Тема. Понятие «культура». Роли человека по отношению к культуре. Носители организационной культуры. Правила рационального формирования организационных культур. Типы организационной культуры.



культуры..

Цель: приобретение знаний и навыков в части организационной культуры.

Задание: Опишите организационную культуру знакомой Вам организации (проектной), при описании обратите внимание на все элементы, которые составляют организационную культуру и ее особенности (индивидуальная автономность, структура, уровень формирования целей, интеграция, управленческое обеспечение, поддержка, идентифицированность, управление конфликтами, управление рисками). Опишите символы, церемонии, предания, героев организации, одежду и другие аспекты культуры (а также ценности, лежащие в их основе).

Задание: Чтобы узнать о корпоративной культуре больше, посетите магазины двух разных фирм и сравните их по ряду параметров. Посетите один дисконтный магазин невысокого класса и один первоклассный магазин. Не расспрашивайте сотрудников, просто побудьте наблюдателем или покупателем. Проведите в каждом магазине в будний день не менее двух часов и будьте очень наблюдательны.

1. Как, на ваш взгляд, культура влияет на поведение работников каждого магазина?
2. Как поведение служащих влияет на посетителей?
3. В каком магазине находиться приятнее? Как можно соотнести это чувство с миссией магазина?

Задание: Прочитайте ситуацию. Охарактеризуйте описанную корпоративную культуру. Ответьте на вопросы.

Тед Шелби обычно не совершает подобных ошибок, но...

– Эй, Стэнли, – сказал Тед Шелби, просунув голову в дверь, – у тебя есть минутка? Я тут свой офис перестроил. Зайди, посмотри. Я там придумал кое-что. Стэнли всегда интересовали новые идеи Теда. Если и существовал человек, на которого он хотел быть похожим, так это Эдвард Уинстон Шелби IV. Стэнли отправился вслед за Тедом в его офис и, дойдя до порога, остолбенел. Перестроил – не то слово! Куда делась облицованная ореховым деревом мебель Теда, где его телефонный столик? Комната, по сути, была пустой, если не считать большого круглого и казавшегося абсолютно безжизненным стола из кафетерия и полудюжины расположенных вокруг него вращающихся стульев. – Ну разве не красота? Насколько я знаю, я – первый менеджер высшего звена на нашем заводе, который придумал такое. Здесь главное – форма: нет ни передних мест, ни задних. Никаких тебе проблем со статусом. Мы все тут поместимся и сможем общаться более эффективно. Мы? Общаться? Эффективно? Да, похоже, Тед посещает семинары доктора Фауста по развитию руководителей. Основная идея этих семинаров – вы угадали – «руководить, участвуя». Эдвард Уинстон Шелби IV всегда считал себя истинным демократом.

– Видишь ли, Стэнли, – проникновенно обратился Тед к коллеге, – в современном менеджменте есть один крупный недостаток: основной коммуникативный канал является односторонним, и направлен он сверху вниз. Отсюда, сверху, мы просто отдаем приказы подчиненным, ничуть не заботясь об обратной связи. Но ведь то, что менеджер имеет более высокий статус и широкие полномочия, не обязательно (Стэнли отметил про себя это «не обязательно») означает, что мы лучше своих сотрудников. Поэтому мне кажется, что нам нужен двусторонний обмен мнениями: сверху вниз и снизу вверх.

– И поэтому здесь стол из кафетерия?

– Именно поэтому. Мы, менеджеры, не можем найти ответы на все вопросы. Не знаю, почему я сам раньше этого не понимал. Почему... возьмем крайний случай... ну вот хотя бы ребята, что управляют этими машинами там, внизу. Спорю на что угодно, что любой из них знает что-то, о чем я никогда даже не задумывался. Вот поэтому я и перестроил свой офис. Я сделал из него узел двусторонних коммуникаций.

– Да уж, это действительно впервые.

Несколько дней спустя, проходя мимо офиса Теда Шелби, Стэнли с удивлением отметил, что его рабочий стол, мебель и телефонный столик вернулись на прежние места. Заинтересованный обратным превращением, Стэнли обратился к Бонни, секретарю коллеги. – А где же новый круглый стол Теда?

– Это ты о том столе, за которым мы должны были предаваться коллективным размышлениям? Насколько мне известно, через два дня после того, как он притащил его в свой офис, туда заглянул мистер Дрейк. Знаешь, он просто шел мимо, но вдруг остановился, вернулся, заглянул внутрь и долго так смотрел на все это. Потом он подошел ко мне и... Ну, ты знаешь, как у него краснеет лицо, когда он начинает выходить из себя. Так вот, в этот раз он разозлился настолько, что лицо у него стало белым, как мел. И когда он начал говорить, то, по-моему, даже не открывал рта, я его едва слышала. А сказал он вот что: «Убрать. Сейчас же. Мебель мистера Шелби назад в офис. Пригласить его ко мне».

Ой-ой-ой!.. Думаете, Тед был по-своему прав, да? Ну что ж, теперь вы уж точно знаете, почему офисы выглядят так, как они выглядят.

Вопросы:

1. Как бы вы охарактеризовали культуру компании? Какие ценности в ней доминируют?
2. Почему провалился эксперимент Теда Шелби? Как вы оцениваете его конкретные шаги, цель которых состояла в повышении роли рабочих в коммуникативном процессе?
3. Что бы вы порекомендовали Теду, чтобы изменить его отношения с подчиненными? Может ли менеджер изменить культурные ценности, если его действия противоречат воззрениям других членов организации (прежде всего ее руководства)?

Контрольные вопросы:

1. Организационные методы руководства.
2. Организаторские качества руководителя.
3. Культура как продукт цивилизации.
4. Культура абсолютного лидерства.
5. Несубординированная культура.

### **Практическая работа № 10**

Тема. Противоречие между личным и безличным. Противоречие между индивидуальным и общим.

Противоречие между планомерным и спонтанным.

Цель: приобретение знаний и навыков в части работы с противоречиями.

Задание: Исследования показывают, что выявление всех групп стейкхолдеров позволяет точно оценить эффективность организации, особенно ее адаптивность и способность к самосохранению. Менеджеры стараются удовлетворять интересам всех групп стейкхолдеров, хотя бы в минимальной степени. Когда какая-либо из них чувствует себя ущемленной, организация может лишиться ее поддержки и ее дальнейшей деятельности будет нанесен удар. На примере конкретной ситуации расскажите о том, как можно удовлетворить разнообразные интересы, всех групп стейкхолдеров и какие проблемы при этом возникают у организаций.

Ситуация. С 1926 г. газеты Knight Ridder получали премию Пулитцера 83 раза. Некогда это название было символом чести и заботы об общественном благе. Однако со временем премии получать перестали, а журналисты, работавшие в газетах и журналах компании, включая The Philadelphia inquirer и Miami Herald, выразили сожаление, что нехотят работать на Knight Ridder, где приоритетом является прибыль, а не журналистский профессионализм и основа их профессиональной миссии – свободное и честное освещение новостей. Генеральный директор Тони Риддер (Tony Ridder) оказался в трудном положении. Он постоянно испытывал давление со стороны акционеров, которых интересовала только прибыльность инвестиций, в то время как сотрудники были озабочены не столько прибылями, сколько журналистскими проблемами. Рекламодателей интересовало, как размещены их объявления, и им не были нужны материалы, которые могли отрицательно сказаться на имидже их компаний. Читателям требовались своевременные и точные сообщения и истории, имеющие отношение к их жизни. Конфликт финансовой и профессиональной сторон журналистской деятельности – это постоянная проблема организации, работающей в информационной сфере. В Knight Ridder ситуация стала критической. Деликатные попытки Риддера стабилизировать ситуацию никого не удовлетворили. Став в 1995 г. генеральным директором, Риддер хотел укрепить финансовую дисциплину и снизить розничную цену изданий, сохраняя прежний уровень журналистского профессионализма. Он успешно сократил издержки и увеличил прибыли, главным образом за счет затрат на рабочую силу, однако Уолл-стрит настаивала на увеличении прибылей. Сотрудники компании публично осудили Риддера за культуру компании, направленную только на снижение расходов. Ряд основных редакторов и авторов почувствовали разочарование. Снижение качества изданий также не обрадовало и читателей. Сегодня Knight R – и не путеводная звезда в журналистике, как раньше, и не переживает финансового триумфа, к которому стремился Т. Риддер.

Задание: Максимизация прибыли, которую получает организация, является главной задачей менеджера. Социальная ответственность перед обществом менеджера в данном ключе рассматривает определенные действия и благодаря им обеспечивает решение социальных проблем, которые стоят перед страной. Исходя из этого существует два мнения. Сторонники одного мнения считают, что социальные проблемы должны быть возложены только на "плечи" государства, а бизнес должен "делать деньги" и платить налоги. Они обосновывают свое мнение тем, что помощь бизнеса в социальной области ведет к снижению прибылей организации, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другого мнения считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и их действия, способствуют решению социальных проблем, при этом могут оказать пользу предпринимателям, т.е. создать им положительный имидж и стать неплохой рекламой.

Вопросы:

1. Какого мнения придерживаетесь Вы и почему?
2. Должна ли, по вашему мнению, быть социальная ответственность бизнеса в современной России, и должен предприниматель выполнять дополнительные социальные обязательства перед страной?
3. Какие формы может принимать социальная поддержка предпринимателями? На уровне какой социальной помощи должна или может оказываться эта поддержка?

Контрольные вопросы:

1. Какие противоречия между личным и безличным вы знаете.
2. Приведите пример противоречия между индивидуальным и общим.
3. Приведите пример противоречия между планомерным и спонтанным.

### **Практическая работа № 11**

Тема. Понятие «иерархия». Проявление иерархии в социальных системах..

Цель: приобретение знаний и навыков в проявления иерархии в социальных системах

Задание: Сокращение ступеней управления. Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации. Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

### Практическая работа № 12

Тема. Тройственность целей в организации. Цели – задания. Цели – ориентации. Цели системы.

Цель: приобретение знаний и навыков в формировании целей организации.

Задание: приведите примеры цели-заданий, цели-ориентации, цели системы из своей жизни и деятельности знакомых организаций. Какие проблемы могут возникать при формировании целей.

Задание: На машиностроительном заводе отдел главного конструктора (ОГК) занят постоянным обновлением, совершенствованием конструкции выпускаемого механизма (экскаватора, велосипеда, трактора и т. п.). По этому показателю оценивается работа сотрудников ОГК, и в этом они заинтересованы. При этом цели-ориентации могут побуждать конструкторов заниматься обновлением во что бы то ни стало, не считаясь с затратами, сложностью производственного процесса, даже с эффективностью новой модели. Но каждое вводимое ими изменение в конструкцию вызывает усложнение работы другого подразделения - отдела главного технолога (ОГТ). Задача последнего заключается в налаживании технологического процесса - ведь эффективность, производительность труда зачастую прямо пропорциональны стабильности технологии. Почти каждое нововведение конструкторов требует изменения технологического процесса, переналадки станков и т. д. По этой причине многие предложения, идущие из ОГК, вызывают сопротивление, критику со стороны ОГТ, их позиции при решении одного и того же вопроса нередко оказываются противоположными, а их отношения - конфликтными. Так возникает своего рода позиционный конфликт, вызванный объективным положением различных групп работников в системе производства. Подобный конфликт иногда существует и между отделами главного технолога и главного механика (ОГМ). В случае если, исходя из своих задач, ОГТ стремится использовать имеющееся оборудование с максимальной производительностью, загрузкой и в полном объеме, что дает повышение выработки, то ОГМ, будучи ответственным за ремонт и поддержание оборудования в исправном состоянии, заинтересован в сохранении некоторого резерва станков на случай поломок и противостоит эксплуатации оборудования "на износ". Конфликтные позиции здесь также основаны на известной противоположности производственных задач.

Оцените как меж целевое напряжение может работать на цели организации.

### Практическая работа № 13

Тема. Концептуальная схема организации.

Цель: приобретение знаний и навыков в формировании концептуальной схемы организации.

Задание: Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

- коммерческий банк;
- высшее учебное заведение,
- сталепрокатный завод(филиал);
- предприятие по изготовлению стеклопакетов;
- ясли совместно с детским садиком;
- кондитерская фабрика с магазином?

Задание: Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке. Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой

руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того чтобы я работал на компанию весь рабочий день».



#### Вопросы для обсуждения

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

#### Контрольные вопросы:

1. В чем сущность системного подхода к формированию организационных систем?
2. Как осуществляется процесс создания прообраза будущей организации?
3. Что составляет основу проектирования новых и преобразования действующих систем?
4. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
5. Что представляет собой исходная модель будущего состояния проектируемой организации?
6. Как определить цель деловой организации?
7. Для чего нужны цели – ориентиры?
8. Охарактеризуйте общую стратегическую концепцию проектируемой организации.
9. Каков заключительный этап организационного проектирования?
10. В чем суть моделирования деятельности организаций?
11. Перечислите методы проектирования организационных структур.
12. С чем связана необходимость корректировки структур?

#### Практическая работа № 14

Тема. Неумение работать с будущим. Репрессивное управление как доминирующий стиль руководства. Рассогласование и рассеивание целей. Инновационная незавершенка. Низкая управляемость.

Цель: приобретение знаний и навыков повышения управляемости организации.

Задание: Изучите статью А. Пригожина: Поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное.

К сведению самых прагматичных начальников, постоянные наказания демотивируют людей, и они отдадут делу гораздо меньше, чем могли бы.

На эту тему в России тяжело говорить, часто просто нет понимания, хотя постепенно менеджмент тут меняет защитную позицию на заинтересованную. Так что самое время поднять этот вопрос. Я работал с одной фабрикой, где генеральный — умный и широких взглядов человек. Еще на стадии оргдиагностики я среди прочего провел анализ его распорядительной документации и выявил то, что характерно для большинства наших предприятий: количество наказаний намного превышало количество поощрений. Я показал ему сводку тех и других, систематизировав их по разным поводам, подразделениям, видам. Он внимательно взгляделся в цифры, а потом поднял на меня глаза и выдохнул: “Неужели я такое чудовище?”

Предлагаю и вам взглянуться в такое же зеркало. Возьмите подшивку приказов и распоряжений первого руководителя хотя бы за полгода. Посчитайте, сколько там выговоров, депремирований, штрафов, постановок на вид. А сколько — благодарностей и премий. Только не вводите себя в заблуждение: если у вас премии стали обычной и всеобщей добавкой к заработной плате, т. е. превратились в ее переменную часть, то их в расчет не принимайте, потому что на самом деле это не премирование. Учитывать стоит только те премии, которые даются за конкретные достижения. Еще одно ограничение — не суммируйте сюда “датские” поощрения, т. е. появившиеся по поводу 8 Марта, 23 Февраля, юбилеев. Почему, спросите вы, чем же это не поощрение? Ну, во-первых, тем, что мотивирующая сила их ничтожна или нулевая. А во-вторых, разве вы прибегаете к “датским” наказаниям?

Итак, посчитайте: обещаю, что большинство из вас получит то, что увидел тот директор. Но, наверное, не каждый при этом будет так же самокритичен.

Я часто слышу от руководителей оправдания на этот счет или категорическое неприятие такой постановки вопроса. Самое распространенное возражение: “С нашим народом иначе нельзя”. Другое: “Так ведь действует!” И очень редко руководители признаются: “Все верно, просто я вырос в этом и никогда не видел иного”.

Поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное. К сведению самых прагматичных начальников, постоянные наказания демотивируют людей, и они отдадут делу гораздо меньше, чем могли бы. Вы согласны со мной, что любой работник может делать одно и то же дело как на высшем, так и на нижнем уровнях исполнения? На нижнем — не значит плохо, а просто с минимальным усердием, и у вас нет повода для упрека или наказания его. Такой лаг исполнения есть у любого работника, и никто не в силах этот выбор у него отнять. Мы с вами заинтересованы в том, чтобы побудить работника исполнять свои обязанности на высшем уровне исполнения или даже несколько более того, если нам от него нужны инициативность, инновационность. А как поступает человек под гнетом взысканий? Он схлопывается на нижний уровень исполнения, и оттуда его уже очень трудно поднять.

Вы, наверное, видели фирму, где есть прекрасный офис, отличное оборудование, умелые и способные сотрудники, но выглядит она как сдутый мяч: все работают на нижнем пределе допустимого, отлынивают, как только могут. Чаще всего именно так выглядит продукт репрессивного управления.

Мировые исследования показывают, что по мере развития человечества у людей растет чувство собственного достоинства. Некоторые считают, что это почти биологический закон. И это заметно на нашем рынке труда. Я то и дело встречаю на фирмах людей, которые покинули предыдущее место работы потому, что там была унижительная обстановка. Попросишь уточнить — назовут вполне конкретно: публичные попреки и выговоры, нет оценки достижений, зато постоянны указания на упущения, оскорбительная лексика. Среди причин добровольных увольнений унижительная обстановка занимает уже 2-3-е места.

Обращаю эти слова ко всем предпринимателям и руководителям: наш менеджмент отстает от названной выше тенденции. Недавно один руководитель сказал мне про своего начальника цеха: “Я не ожидал, что он так быстро переведет цех на двухсменную работу”. И вы поблагодарили его за это? — спрашиваю. — “Нет, я снизил наказание за другой проступок”. Ну не клиника ли это?

Нелепо отрицать необходимость взысканий. Все дело в мере. Скажем, нужно вам указать подчиненному на упущения — почему нет? Очень советую использовать такой принцип: смысл высказывания — в реакции на него. Разумеется, как живые люди, мы часто бросаем слова под влиянием эмоций. А потом досадуем, видя нежелательную реакцию других людей.

Но руководителю следует прежде ответить на вопрос, какого поведения мы хотим добиться от данного человека, и уж потом построить высказывание так, чтобы подвести его к нужному действию. Это трудно практически. Но давайте хотя бы освоим это как принцип.

Конечно, репрессивный характер нашего управления есть следствие, увы, общего состояния нашей культуры, повышенного градуса агрессивности в отношениях между людьми у нас. Однако в бизнесе все это

имеет конкретное экономическое измерение: мы много недополучаем от наших работников в производительности, качестве, нововведениях.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы последствия репрессивного управления.
2. Приведите примеры компаний с репрессивным управлением.
3. Вспомните компанию «Инструм Рэнд», как им удалось снизить брак и повысить управляемость компании.

### Практическая работа № 15

Тема. Особенности управления социальными системами.

Цель: приобретение знаний и навыков повышения управляемости социальными системами.

Задание: Подготовьте доклады по следующим темам:

1. Экономическое сознание и экономическое поведение: диалектика взаимосвязи.
2. Методы и процедуры социального познания.
3. Эффективность руководства фирмой.
4. Организационная патология.
5. Основные признаки инноваций в области социальной организации и управления.
6. Управление как социальная технология.
7. Подходы к проблемам современного социального расслоения.
8. Социальные основы экономического действия.
9. Динамика социальных систем.
10. Власть и авторитет.

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

Вопросы для обсуждения

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

Задание: Принципы управления — это основные правила, вытекающие из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития, которыми должны руководствоваться субъекты (органы) управления в целях обеспечения высокой эффективности управления.

Главными принципами управления являются научные подходы к управлению.

1. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в книге "Общее и промышленное управление" сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи. В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

2. Перечислите крупные кампании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментируйте свои выводы.

3. В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе группы на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Пояснить, каково содержание данных принципов управления?

4. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административного и нормативного подходов к управлению предприятием?

5. Поясните: что предполагает использование маркетингового подхода к управлению промышленным предприятием в современных российских условиях?
6. Какова сущность принципов менеджмента — экономичности и эффективности управления? В чем состоит различие между данными принципами управления?
7. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?
8. В чем состоит сущность принципа единоначалия? В основе каких традиционных организационных структур управления предприятиями заложен принцип единоначалия? Какие традиционные организационные структуры управления предприятиями предрасположены к нарушению данного принципа?
9. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных — сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?
10. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия (подразделения) и затрат на управление им?
11. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимую(ые) для выполнения этих работ или задач (выбрать требуемое):
- ☐ ответственность,
  - ☐ власть,
  - ☐ полномочия.
12. Привести примеры наблюдаемых вами нарушений на практике принципа соответствия полномочий поставленным задачам.
13. Объяснить, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:
- ☐ к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;
  - ☐ специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
  - ☐ в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;
  - ☐ деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.
14. Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:
- о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;
  - об особенностях управления социальными системами;
  - о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

### Практическая работа № 16

Тема. Традиционный подход к самоменеджменту. Тектологический подход к самоменеджменту..

Цель: приобретение знаний и навыков в области самоменеджмента.

Задание: За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» — просто так сложилось — судьба преподнесла мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

- ✓ Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- ✓ Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- ✓ Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного

руководителя?

Задание: В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;

б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

Задание: в Вашей жизни наступила «черная полоса». У Вас много проблем как на работе, так и в личной жизни. Вы стали очень много нервничать и начали сомневаться в своих способностях эффективно работать. Как Вы преодолете эту ситуацию?

Задание: В выработке нравственной культуры, мужества, в формировании эрудиции, в умении руководить людьми немалую роль играют приемы самосовершенствования. В персональном менеджменте существуют несколько методов самосовершенствования: самооценка, самовнушение, самоободрение, самокорректировка, саморегулирование, самостимулирование, умение управлять своими чувствами.

Охарактеризуйте каждый метод.

### Практическая работа № 17

Тема. Понятие «гармония». «Золотое сечение». Прогрессивный путь развития. Регрессивный путь развития.

Цель: приобретение знаний и навыков в области путей развития организации.

Задание: Определите основные свойства гармонии.

Задание: Элементами, составляющими организационный потенциал производственной системы, являются: производственный, трудовой, рыночный, ресурсный, инновационный, научно-технологический, инвестиционный, стратегический потенциалы. Схематично распределите элементы организационного потенциала на основе принципа «Золотого сечения».

Задание: Управление запасами имеет большое значение для любой организации, поскольку хранение готовой продукции, и материалов, и незавершенное производство стоят немалых денег. Благополучие фирмы оценивается по объемам ее запасов, сегодня озабоченные сокращением издержек компании относятся к запасам как к непродуктивным активам, ибо вложенные в них денежные средства могли бы использоваться на более перспективных направлениях. Проведите анализ ситуаций, укажите на положительные и отрицательные стороны процесса управления материальными ресурсами компаний. Продемонстрируйте действие закона композиции и пропорциональности и определите принципы на которые он опирается.

Ситуация 1. Компания Burlington Northern Santa Fe Railway Сотрудники Burlington Northern Santa Fe (BNSF) Railway обязаны осуществлять все закупки, от карандашей до компьютеров, через Интернет, где все эти действия легко контролировать. Вице-президент по снабжению Джефф Кэмпбелл задался целью покончить с несанкционированными закупками – хаотичными покупками разных товаров в близлежащих магазинах «за счет фирмы». Из-за таких закупок отделы снабжения не могут отслеживать расходы, составлять точные бюджеты и прогнозы. Внедрение онлайн-системы снабжения потребовало не просто автоматизации существующего процесса и создания web-сайта. Прежде всего, Дж. Кэмпбелл централизовал закупки, осуществляемые во всех отделах компании. Затем были изучены спецификации всех приобретаемых товаров, включая швабры, коврики для «мышей» и офисные кресла. Все они были поделены на три категории: недостаточно качественные, удовлетворительные и «слишком хорошие» (например, всякое ли офисное кресло должно иметь регулировку поясничного подпора?). Далее были проведены переговоры с поставщиками, способными поставлять продукцию во все 23 штата, где работает компания, и предлагающими наиболее выгодные цены по каждой номенклатурной позиции. В настоящее время заказы делаются через Интернет, при этом каждый заказ проходит через автоматизированную систему согласования. Последняя «утверждает» заказ исходя из определенных критериев, чем заметно экономит время ответственных за закупки руководителей. Закупки осуществляются в большем объеме у меньшего числа поставщиков, и это позволяет выторговывать повышенные скидки. По оценкам Дж. Кэмпбелла, онлайн-снабжение экономит от 3 до 8% в зависимости от приобретаемого товара.

Ситуация 2. Компания Office Depot. Для розничного торговца наподобие сети крупных канцелярских магазинов Office Depot запасы – это основа существования. Успех торговой компании зависит от того, имеется ли у нее на прилавках то, что нужно покупателям, причем в нужный момент и желательно по низкой цене. Это означает, что компания не может себе позволить поддерживать слишком большой запас товаров. Поэтому-то руководство Office Depot и решилось потратить 25 млн долл. на модернизацию парка компьютеров и системы управления запасами. В Office Depot управление запасами начинается с прогнозирования спроса: в каждом магазине должно быть запасено то, что будет востребовано рынком. Прогнозы составляются на основе данных о прошлых продажах по отдельным магазинам, наименованиям товаров и неделям. При этом рассматривается спрос за последние три года и учитываются сезонные колебания (например, в период заполнения налоговых деклараций и в начале учебного года спрос на канцелярские принадлежности возрастает). По мере возможности



компания оперирует данными о фактическом спросе – в школах собирается информация о планируемых объемах закупок бумаги и т. п. Следующий аспект управления запасами связан с минимизацией стоимости хранения. Для этого необходимо сокращать время от размещения заказа до поставки продукции. Когда срок поставки невелик, магазин может уменьшить резервный запас (товары, хранящиеся на случай непредвиденного всплеска спроса). В Office Depot большинство заказов осуществляются посредством электронного обмена данными и онлайн-овых систем снабжения, т. е. данные о необходимых товарах поступают напрямую в систему ввода заказов фирм-поставщиков. Поставщики заинтересованы в этом, так как получают ценную информацию о еженедельных объемах продаж своей продукции. В результате большинство поставщиков Office Depot поставляют товары в течение одной, максимум двух недель с даты заказа. Кроме того, система управления запасами включает эффективное обращение с уже доставленными товарами. Когда партия прибывает на склад, компьютер проверяет, совпадают ли фактические потребности магазинов с прогнозами, и в случае необходимости корректирует распределение товаров между торговыми точками. При этом учитывается не только сам размер заказа, но и такие факторы, как, например, наиболее эффективное с точки зрения заполнения прилавков количество товара. Наконец, Office Depot пользуется услугами службы оптимизации поставок, которая организует совместную доставку товара от нескольких поставщиков, когда это возможно. Все вместе эти элементы системы управления запасами делают Office Depot одним из самых серьезных конкурентов в торговле канцелярскими товарами.

Контрольные вопросы:

1. Какие свойства объединяет гармония?
2. В каких сферах проявляется принцип «Золотого сечения».
3. Современные принципы построения эффективных организаций, разработанные Лайкертом (США), факторы и характеристики эффективной организации.

### 3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему

для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;

- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.
2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.
3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.
4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.
5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.
6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».
7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.
9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.
2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

**Оформление практических работ.** Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

**Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам**

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи контрольных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (зачет) студентам необходимо выполнить все контрольные работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

## **2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация – виды самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоем- кость (час.) очная форма обучения	Технология оценивания*
3.	3.1 Сущность системного подхода.	– изучение рекомендованной литературы;	3	Участие в групповых

	3.2 Основные системные понятия. 3.3 Важнейшие свойства систем. 3.4 Законы развития систем. 3.5 Типы систем и моделей. 3.6 Некоторые модели системного подхода. 3.7 Некоторые правила реализации системного подхода.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка отчёта;</li> <li>– самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.</li> </ul>		обсуждениях. Выполнение индивидуальных практических работ. Активность на семинарском занятии. Выполнение тестов
4.	4.1 Виды процессов организации. 4.2 Понятие «самоорганизация». 4.3 Процессы самоорганизации. 4.4 Основные характеристики самоорганизации системы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение рекомендованной литературы;</li> <li>– подготовка отчёта;</li> <li>– самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.</li> </ul>	3	
5.	5.1 Закон синергии. 5.2 Закон наименьших. 5.3 Закон самосохранения. 5.4 Закон информированности-упорядоченности. 5.5 Закон единства анализа и синтеза. 5.6 Закон развития (онтогенеза). 5.7 Законы композиции и пропорциональности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение рекомендованной литературы;</li> <li>– подготовка отчёта;</li> <li>– самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.</li> </ul>	3	
6.	6.1 Универсальные принципы организации. 6.2 Принципы приоритета. 6.3 Принципы соответствия. 6.4 Принципы статической организации (Принципы структуризации). 6.5 Принципы динамической организации (принципы процессуализации). 6.6 Принципы рационализации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение рекомендованной литературы;</li> <li>– подготовка отчёта;</li> <li>– самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.</li> </ul>	3	
7.	7.1 Организация как механизм. 7.2 Организация как живой организм. 7.3 Организация как мозг. 7.4 Организация как культура. 7.5 Организация как политическая система. 7.6 Организация как тюрьма для психики. 7.7 Организация как постоянное движение и трансформация. 7.8 Организация как инструмент власти.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение рекомендованной литературы;</li> <li>– подготовка отчёта;</li> <li>– самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.</li> </ul>	3	
8.	8.1 Координационные механизмы организации. 8.2 Составные части организации. 8.3 Критерии группирования организационных единиц. 8.4 Простая структура. 8.5 Механистическая бюрократия. 8.6 Профессиональная бюрократия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение рекомендованной литературы;</li> <li>– подготовка отчёта;</li> <li>– самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.</li> </ul>	3	

	8.7 Дивизиональная форма. 8.8 Адхократия.			
9.	9.1 Понятие «культура». 9.2 Роли человека по отношению к культуре. 9.3 Носители организационной культуры 9.4 Правила рационального формирования организационных культур 9.5 Типы организационной культуры.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	4	
10.	10.1 Противоречие между личным и безличным. 10.2 Противоречие между индивидуальным и общим. 10.3 Противоречие между планомерным и спонтанным.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	4	
11.	11.1 Понятие «иерархия». 11.2 Проявление иерархии в социальных системах.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	4	
12.	12.1 Тройственность целей в организации. 12.2 Цели – задания. 12.3 Цели – ориентации. 12.4 Цели системы.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	4	
13.	Концептуальная схема организации	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	4	
14.	14.1 Неумение работать с будущим. 14.2 Репрессивное управление как доминирующий стиль руководства. 14.3 Рассогласование и рассеивание целей. 14.4 Инновационная незавершенка. 14.5 Низкая управляемость.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	4	
15.	Особенности управления социальными системами	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление	4	

		конспекта.		
16.	16.1 Традиционный подход к самоменеджменту. 16.2 Тектологический подход к самоменеджменту.	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	4	
17.	17.1 Понятие «гармония». 17.2 «Золотое сечение». 17.3 Прогрессивный путь развития. 17.4 Регрессивный путь развития	– изучение рекомендованной литературы; – подготовка отчёта; – самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта.	3	
		Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)	1 /	
		Итого	70	

#### Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Теория организации в системе научных знаний.
2. Формирование науки об организации.
3. Процессы организации.
4. Общие организационные законы.
5. Парадигма организации.
6. Морфология организации.
7. Генезис организации.
8. Организация как функция управления.
9. Методы организационного проектирования.
10. Социально-экономические организации.
11. Организационные изменения и развитие организации.
12. Инструментарий организации.
13. Механизм организации.
14. Деятельность и эффективность организации.
15. Информационные процессы в структуре организации.
16. Функциональный, дивизиональный и региональный принципы конструирования организации.
17. Реакция организации на неопределенность окружающей среды.
18. Организационные экосистемы.
19. Институциональный подход к структуре организации.
20. Механизмы глобальной координации.
21. Национальные системы ценностей.
22. Транснациональная модель организации.
23. Социотехнические системы.
24. Информация как стратегическое оружие: организация сетей для внутренней координации.
25. Информационные технологии и конструирование организаций.
26. Организационная культура и этические ценности.
27. Изменение культуры и организационное развитие.?

#### 4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).
3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.
4. Разработка плана доклада.
5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.
2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).
3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и качество информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к зачету и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:



- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.
2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.
3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.
4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.
6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице 4.

Таблица 4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

### Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1. Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

#### **Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов**

Комплект тематик для дискуссий:

1. Приведите примеры реализации на практике свойства эмерджентности.
2. Объясните, за счет чего возникает явление эмерджентности.
3. Докажите правомерность утверждения: управление – часть организации.
4. Докажите правомерность утверждения: организация – часть управления.
5. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации? Приведите основные недостатки комплексного подхода к исследованию систем.
6. Дайте характеристику системному подходу как методу познания систем. Назовите основные недостатки, свойственные системному подходу.
7. Охарактеризуйте системно-исторический подход и оцените его значение при исследовании организации.
8. Раскройте суть функционального подхода при исследовании проблемы организации. В чем состоит «узость» функционального подхода?
9. Как вы понимаете утверждение «Социальная организация как открытая система».
10. Поясните сущность внешней и внутренней среды организации.
11. Рассмотрите факторы внешней среды для какой-то конкретной социально-экономической системы.
12. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних и внешних переменных?
13. Дайте характеристику организационных структур управления по взаимодействию с внешней средой.
14. Объясните сущность линейной структуры. В чем ее достоинства и недостатки?
15. Представьте схему функциональной структуры. Объясните ее сущность, достоинства и недостатки.
16. В чем сущность, достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры?
17. Сравните органический и механистический подход к проектированию организаций. В чем достоинства и недостатки каждого из них?
18. Представьте схему матричной структуры. Объясните ее сущность, достоинства и недостатки.
19. Охарактеризуйте типы дивизиональной структуры, ее сущность, достоинства и недостатки.
20. Сравните корпоративный, индивидуалистский типы построения организаций.
21. Какие вы знаете новые формы организаций?
22. Представьте эволюцию организационных форм?
23. Каковы новые требования к построению организаций?
24. Охарактеризуйте основные свойства организаций будущего.
25. Дайте характеристику эдохратических организаций.
26. В чем особенности партисипативных организаций?
27. Дайте общую характеристику многомерным организациям.
28. Дайте характеристику сетевым организациям.
29. Охарактеризуйте компетенции современной организации.
30. Каково значение знаний для развития организаций?
31. Туристическая компания Carnival Cruise Lines организует морские круизы для клиентов со средним достатком. Фирма, владеющая несколькими судами, не предлагает роскошных круизов, а работает по принципу «много туристов/низкая цена». Какую организационную структуру вы рекомендовали бы создать на кораблях компании?
32. Считается, что структура организации должна соответствовать стратегии. Некоторые ученые оспаривают этот тезис. Разделяете ли вы наше убеждение?
33. Подумайте, почему оперирующим в неопределенной внешней среде организациям требуется больше горизонтальных взаимоотношений, чем в стабильной среде?
34. Почему в современных обучающихся организациях, в отличие от традиционных вертикальных структур, во главу угла ставятся наделение работников полномочиями, открытость информации и такие культурные ценности, как минимум границ и равенство?
35. Цифровые технологии занимают все более важное место в бизнесе. Как это влияет на организационную структуру? Можно ли утверждать, что организационная структура интернет-компаний наподобие eBay, которая всю свою деятельность осуществляет в Сети, должна отличаться от структуры обычной компании, например General Electric? Почему?

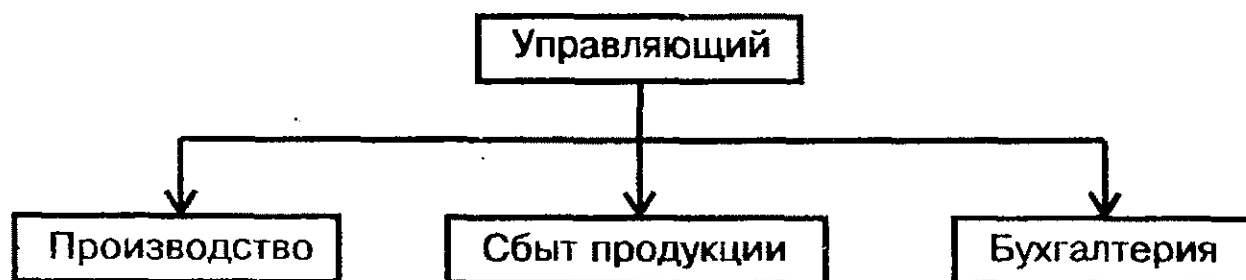
Комплект тематик для рефератов и эссе:

1. Вклад различных наук в теорию организации.
2. Организация в трудах представителей школы научного управления.
3. Организация в трудах представителей административной теории.
4. Организация в трудах представителей бюрократической теории.
5. Организация в трудах представителей неоклассической школы управления.
6. Организация в трудах представителей школы человеческих отношений.
7. Организация в трудах представителей школы поведенческих наук.
8. Организация в трудах представителей школы принятия решений.
9. Модель организационного развития.
10. Проявление действия общих, основополагающих, динамических законов в организации.
11. Действие частных законов функционирования организации (закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов, закон состязательности кадров управления).
12. Проявление действия статических законов функционирования организации (закон наименьших, закон онтогенеза).
13. Специфические законы функционирования организации (закон пропорциональности и композиции, закон информированности и упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон дифференциации и универсализации функций).
14. Специфические законы социальной организации.
15. Проблемы выбора информационной системы организации.
16. Институциональная теория организации.
17. Развитие социальных институтов.
18. Социальная ответственность организации.
19. Виды и особенности функционирования сетевых организаций.
20. Организационно-правовые формы предприятий в США.
21. Организационно-правовые формы предприятий в странах Европейского союза.
22. Ценности – ядро организационной культуры.
23. Влияние организационной культуры на деятельность руководителя, персонал и организационную эффективность.
24. Проблемы кросс-функционального управления организацией.
25. Реорганизация и реструктуризация предприятий в РФ и за рубежом

**Образцы заданий:**

**Задание 1.**

Перед вами функциональная структура организации:



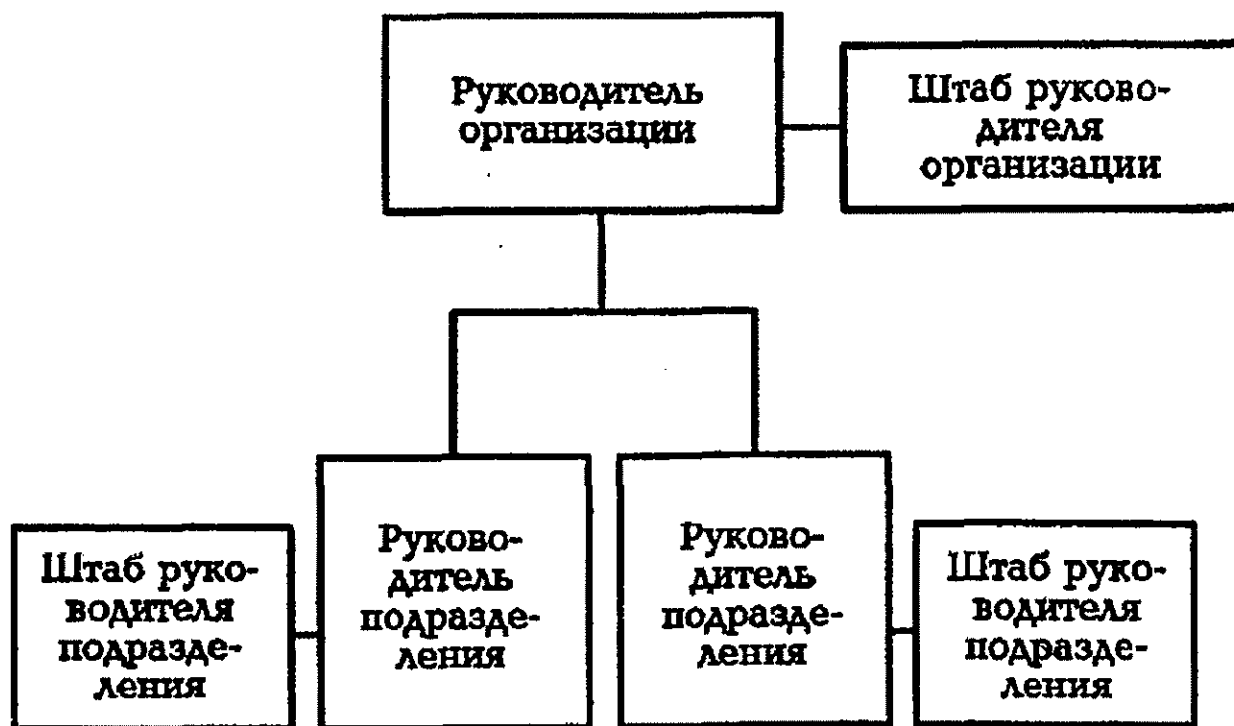
Особенности функциональной структуры: централизация, малочисленность персонала, небогатый ассортимент продукции, концентрация в одном месте.

**Задание:**

На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

**Задание 2.**

Перед вами линейно-штабная структура организации:

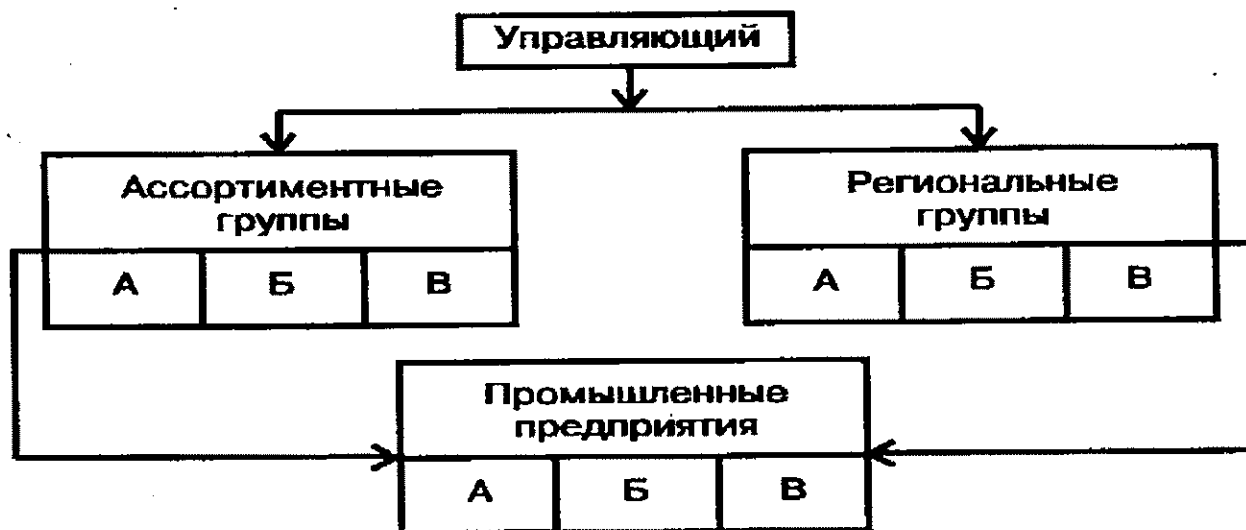


Особенности линейно-штабной структуры: обычно такая структура присуща филиалам крупных фирм: есть потребность в специалистах-управленцах.

Задание: На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Задание 3.

Перед вами матричная структура организации:



Особенности двойного подчинения промышленных предприятий (каждое предприятие имеет начальника в ассортиментной группе и начальника в региональной группе). Такую структуру могут иметь и крупные, и средние компании.

Задание: На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

Задание 4.

*Словесные ассоциации.*

Перед вами названия реально действующих коммерческих организаций.

1. АО «Гулливёр»
2. Мосбизнесбанк
3. Концерн «Светлана»
4. Концерн «Октябрь»

5. Агентство «Бегемот»

6. АО «Техмаш»

**Внимательно вдумайтесь в каждое название и выполните задания:**

1. Какой деятельностью занимается каждая организация?
2. Какое впечатление вызывает у вас название каждой организации (приятное - неприятное)? Почему?
3. Назовите какую-нибудь известную вам организацию и дайте оценку ее названию.

#### **Задание 5.**

**Ценности организации.** Перед вами список ценностей организации. Левая колонка - классические ценности, правая - ценности нового типа:

дисциплина	достача
чинопочитание	участие в управлении
иерархия	коллективизм
ориентация на задачу	ориентация на потребности
карьера	раскрытие личности
власть	признание
централизация	творческая инициатива
успех	децентрализация
самоотдача	способность идти на компромиссы

**Задание:**

1. Внимательно вдумайтесь в содержание названий организаций из предыдущей ситуации и определите какие ценности характерны приведенным в списке организациям.
2. Применительно к Мосбизнесбанку определите, какие пять ценностей характерны этой организации.

#### **Задание 6.**

Ваш товарищ является руководителем небольшой фирмы по продаже компьютеров. В настоящее время дела на фирме стали идти хуже, прибыль упала, появилось много конкурирующих организаций. Все его попытки по улучшению положения дел положительных результатов не дают. Задание:

Что можно рекомендовать ему, как руководителю с учетом анализа внешней среды организации.

#### **Задание 7**

Составьте таблицу отличий между законами для организаций и законами организации. Приведите несколько самостоятельных примеров. Оцените действие данных законов для организаций.

#### **Задание 8**

Изучите основные понятия теории систем и основные понятия, характеризующие функционирования и развития систем. В обоих случаях приведите конкретные практические примеры относительно конкретных социально-экономических систем (предприятие, вуз, другие учреждения).

#### **Задание 9**

В системе наблюдаются следующие признаки:

- 1) множество составляющих элементов;
- 2) единство главной цели для всех ее элементов;
- 3) наличие устойчивых взаимосвязей между элементами;
- 4) целостность и единство элементов;
- 5) наличие структуры и иерархичности;
- 6) относительная самостоятельность, автономность элементов;
- 7) требования системы к необходимости управления.

Каждая организация должна обладать перечисленными признаками системы.

Предположите – к чему приводит отсутствие хотя бы одного признака.

#### **Задание 10**

Какая организационная структура и почему была бы наиболее подходящей, с Вашей точки зрения, для таких предприятий и организаций, как строительный банк; посредническая контора по найму-сдаче жилой площади; промышленный комплекс по добыче и обогащению руд цветных металлов; изготовление и продажа шерстяных тканей ручной вязки?

### Образцы тестов.

№1. Закон развития (онтогенеза) гласит?

- а) каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя и использовать для этого весь потенциал
- б) ритмичность работы организации должна находиться под контролем хозяйственных руководителей
- в) каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
- г) для каждой организации существует только ей присущая организационная структура

№2. Идею о необходимости системного подхода к изучению организации высказал?

- а) А.А.Богданов
- б) М.Вебер
- в) А.Файоль
- г) Р.Лайкер

№3. Установление правил и процедур, определяющих поведение работников?

- а) комплексность
- б) формализация
- в) организация
- г) децентрализация

№4. Предметом теории организации является?

- а) организации, как системы взаимных элементов, законов и принципов
- б) взаимоотношения работников в коллективе
- в) различные теории построения организационных структур
- г) влияние государства на деятельность организации

№5. С точки зрения статистики организация рассматривается как?

- а) деятельность по упорядочению всех элементов определенной организации и направленные на достижение общих целей
- б) неформальная организация
- в) объединение элементов на основе упорядоченной внутренней структуры
- г) коммерческая организация, активно действующая на рынке

№6. К современным направлениям рассмотрения организации не относятся?

- а) реинжиниринг
- б) теория альянсов
- в) концепция внутренних рынков корпорации
- г) тектология

№7. К факторам внешней среды, имеющим прямое воздействие на организацию, не относят?

- а) технологию
- б) государство
- в) конкурентов
- г) покупателей

№8. Совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, координируемость и регулируемость деятельности?

- а) организационно-управленческая структура
- б) технико-технологическая структура
- в) матричная структура
- г) социально-психологическая структура

№9. Принцип – это?

- а) процесс выработки управленческого решения
- б) основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки или убеждения человека, определяющее его отношение к действительности
- в) объективные и реальные связи между предметами
- г) единственно правильное решение

№10. Закон, утверждающий, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств (потенциалов), имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности?

- а) закон наименьших
- б) закон самосохранения
- в) закон синергии
- г) закон онтогенеза

№11. Организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы?

- а) корпоративные

- б) адхократические
  - в) механические
  - г) партисипативные
- №12. При проектировании организации использую следующий метод?
- а) метод аналогий
  - б) моделирование
  - в) экспертно-аналитический
  - г) все вышеперечисленные
- №13. Реорганизация - это?
- а) ликвидация организации
  - б) поэтапное проведение организационных изменений
  - в) анализ организационной структуры
  - г) разработка бизнес-плана
- №14. Организационная культура - это?
- а) организация культурно-массовых мероприятий
  - б) коллективное воспитание работника
  - в) система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации
  - г) культуры данного вида не существует
- №15. Открытые организационные культуры.
- а) способны осуществлять культурный обмен с другими организациями
  - б) не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями
  - в) обладают особенностью «подстраиваться» под другую культуру
  - г) культуры данного вида не существует
- №16. Конфликт – это?
- а) борьба двух соперников
  - б) обоюдовыгодное решение
  - в) отказ от общения
  - г) столкновение интересов, мнений или взглядов
- №17. Какие существуют типы конфликтов?
- а) внутриличностные и межличностные
  - б) конфликты между личностью и группой
  - в) межгрупповые конфликты
  - г) все вышеперечисленные
- №18. Коммуникации - это?
- а) хранение информации
  - б) процесс обмена информацией
  - в) телевизионная и телефонная сеть
  - г) поиск информации в сети Интернет
- №19. К элементам коммуникации не относят?
- а) структуру
  - б) обратную связь
  - в) канал
  - г) источник
- №20. Коммуникационная сеть – это?
- а) набор технических средств, с помощью которых передается информация
  - б) совокупность индивидов и технических средств, объединенных с помощью информационных потоков
  - в) символы, используемы для зашифровки и дешифровки информации
  - г) направления передачи информации
- №21. Что нельзя отнести к типам коммуникаций?
- а) межличностные
  - б) общественные
  - в) казенные
  - г) внутренние оперативные
- №22. Кто является разработчиком бюрократической теории?
- а) Фредерик У. Тейлор
  - б) Макс Вебер
  - в) Ренсис Лайкерт
  - г) Генри Минтцберг
- №23. Кто является разработчиком всеобщей организационной науки (тектологии)?
- а) Макс Вебер
  - б) Ренсис Лайкерт
  - в) Александр Александрович Богданов



- г) Генри Минтцберг
- №24. Кто являлся разработчиком концепции формирования эффективных организаций («структура–5»)?
- а) Макс Вебер  
б) Ренсис Лайкерт  
в) Александр Александрович Богданов  
г) Генри Минтцберг
- №25. Жизненный цикл организации, этап предпринимательства характеризуется?
- а) увеличение выпуска продукции, разработка новых направлений деятельности  
б) ограниченность ресурсов, отсутствие четко выбранного направления деятельности  
в) четкое разграничение полномочий, расширение штата работников, выработка норм и правил  
г) сокращение объема продаж, потеря лидирующего положения на рынке, бюрократия, конфликты
- №26. Жизненный цикл организации, этап формализации и управления характеризуется?
- а) увеличение выпуска продукции, разработка новых направлений деятельности  
б) ограниченность ресурсов, отсутствие четко выбранного направления деятельности  
в) четкое разграничение полномочий, расширение штата работников, выработка норм и правил  
г) сокращение объема продаж, потеря лидирующего положения на рынке, бюрократия, конфликты
- №27. Какое из приведенных ниже утверждений, касающихся организации, не верно?
- а) организация может рассматриваться как процесс и как объект  
б) организация сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе  
в) для выживания организация должна реагировать на изменение внешней среды  
г) закон онтогенеза для организации носит обратную последовательность
- №28. Закон, отражающий необходимость согласования целей организации?
- а) закон наименьших  
б) закон композиции  
в) закон пропорциональности  
г) закон онтогенеза
- №29. Какой из законов проявляется преимущественно в динамике?
- а) закон наименьших  
б) закон единства анализа и синтеза  
в) закон пропорциональности  
г) закон онтогенеза
- №30. Что рассматривает закон композиции организаций?
- а) соотношения между частями целого  
б) стадии жизненного цикла  
в) множественность элементов  
г) цели организации
- №31. Специфические законы организаций действуют в?
- а) конкретных ситуациях и определенных видах деятельности  
б) одной из сфер общества или какой-нибудь организации  
в) различных материальных системах  
г) таких не существует
- №32. Следствием применения в организации закона информированности-упорядоченности не будет?
- а) правильная организация документооборота в организации  
б) создание общей информационной базы в организации  
в) повышения квалификации своих сотрудников  
г) сокращение количества используемых информационных технологий
- №33. Впервые общие законы организации были сформулированы?
- а) Максом Вебером  
б) Ренсисом Лайкертом  
в) Александром Александровичем Богдановым  
г) Генри Минтцбергом
- №34. Принципы, отражающие правила формирования самых разнообразных систем в природе и обществе, называются?
- а) универсальными (общими)  
б) специфическими  
в) научными  
г) ситуационными
- №35. К принципам организационной статике не относятся?
- а) целеполагание  
б) прямооточность  
в) минимум сложности

- г) сочетание централизации и децентрализации
- №36. Один из принципов рационализации – алгоритмизация означает?
- единую ориентацию и согласованную реализацию основных процессов
  - возможность установления роли и места каждого структурного компонента в системе
  - установление четкой согласованности между отдельными специализированными процессами
  - использование определенного предварительно разработанного алгоритма — четкой, логически выстроенной и внутренне детерминированной программы действий
- №37. Закон социальной самоорганизации означает?
- со временем социальный фактор влияет на выделение неформальных организаций внутри формальной организации
  - что материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
  - необходимость определенного сочетания между частями целого
  - такого закона не существует
- №38. Основное отличие закономерности от закона?
- просто слово длиннее
  - связи, обобщаемые в закономерности менее устойчивы, чем в законе и справедливы лишь для данных условий
  - закономерность действует не независимо от сил природы, а законы подвержены влиянию
  - законы формулируются на основании закономерностей
- №39. Фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации?
- цели организации
  - структура организации
  - технологии
  - организация материальных и финансовых потоков
- №40. Организационная система предприятия включает?
- организацию управления
  - организацию труда
  - организацию производства
  - организацию информационных потоков
- №41. Какой тип структуры не выделяют по признаку департаментизации?
- дивизиональную
  - линейную
  - матричную
  - социальную
- №42. Тип структуры, выделяемый по признаку департаментизации, и обеспечивающий формирование специальных проектных групп, ориентированных на реализацию соответствующих целевых проектов и программ?
- дивизиональную
  - штабную
  - матричную
  - социальную

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 5.  
Таблица 5. Этап текущей аттестации по дисциплине «Теория организации»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания		Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
			1.Отсутствие усвоения	2.Не полное усвоение	3.Хорошее усвоение	4.Отличное усвоение
1	2		3	4	5	6
Работа на лекциях	Участие в групповых обсуждениях	1	Отсутствие взаимодействия	Неактивное, незаинтересованное участие в обсуждении	Активное, заинтересованное участие в обсуждении	Наличие синергетического эффекта
	Индивидуальное взаимодействие	2	Отсутствие участия	Единичное высказывание	Активное участие в обсуждении	Высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Работа на практических занятиях	Выполнение групповых заданий	3	Задание не выполнено, материал не усвоен	Задание выполнено, но допускает ошибки	Задание выполнено с незначительными недочетами	Задание выполнено без замечаний
Работа на практических занятиях	Выполнение индивидуальных заданий	4	Задание не выполнено, материал не усвоен	Задание выполнено, но допускает ошибки	Задание выполнено с незначительными недочетами	Задание выполнено без замечаний

#### Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на зачет.

1. Понятие и сущность организации.
2. Теория организации и ее место в системе научных знаний.
3. Системный подход в проектировании организации. Основные системные понятия.
4. Системный подход в проектировании организации. Важнейшие свойства систем.
5. Системный подход в проектировании организации. Сущность и структура внутренней и внешней среды организации.
6. Самоорганизация в природе и обществе. Общая характеристика процесса самоорганизации.
7. Самоорганизация как источник порядка и развития систем.
8. Законы организации. Общие понятия о зависимостях, закономерностях, законах.
9. Законы организации. Закон синергии.
10. Законы организации. Закон наименьших.
11. Законы организации. Закон самосохранения.
12. Законы организации. Закон информированности - упорядоченности.
13. Законы организации. Закон единства анализа и синтеза.
14. Законы организации. Закон онтогенеза.
15. Законы организации. Закон композиции.
16. Законы организации. Закон пропорциональности.
17. Законы развития организационных систем. Законы статики (закон полноты частей системы, закон экономической проводимости системы, закон согласования ритмики частей системы).
18. Законы развития организационных систем. Законы кинематики (закон увеличения степени идеальности, закон неравномерности развития частей, закон перехода в надсистему).
19. Законы развития организационных систем. Законы динамики (закон перехода на микроуровень, закон увеличения степени предприимчивости).
20. Универсальные принципы организации (цепной связи, ингрессии, подбора (отбора)).
21. Универсальные принципы организации (подвижного равновесия, слабого звена).
22. Принципы организации. Принципы приоритета (приоритета цели над структурой при создании организации, приоритета структуры над функциями в действующих организациях).
23. Принципы организации. Принципы приоритета (приоритета субъекта управления над объектом при создании организации, приоритета объекта управления над субъектом в действующих организациях).
24. Принципы организации. Принципы соответствия (целей и ресурсов, руководства и подчинения, затрат и результатов).
25. Принципы организации. Принципы соответствия (централизации и децентрализации, принцип ритмичности и пропорциональности).
26. Принципы организации. Принципы структуризации (целеполагания, адаптивности, полной координации, минимума сложности).
27. Принципы организации. Принципы структуризации (полномасштабности, предела автономности, взаимосогласованности вертикали и горизонтали, диапазона контроля).
28. Принципы организации. Принципы процессуализации (направленности, прямоточности, результативности, эффективности).
29. Принципы организации. Принципы процессуализации (восприимчивости, информированности, надежности, оперативности).
30. Принципы организации. Принципы процессуализации (гибкости, параллельности, ритмичности, синхронности).
31. Принципы организации. Принципы рационализации (концептуализации, алгоритмизации, нормализации, систематизации).
32. Принципы организации. Принципы рационализации (классификации, концентрации, специализации, стандартизации).

33. Принципы организации. Принципы рационализации (унификации, персонификации, регламентации).
34. Образы (имиджи) организации. Организация как механизм.
35. Образы (имиджи) организации. Организация как живой организм.
36. Образы (имиджи) организации. Организация как мозг.
37. Образы (имиджи) организации. Организация как культура.
38. Образы (имиджи) организации. Организация как политическая система.
39. Образы (имиджи) организации. Организация как тюрьма для психики.
40. Образы (имиджи) организации. Организация как постоянное движение и трансформация.
41. Образы (имиджи) организации. Организация как инструмент власти.
42. Организационные структуры. Сущность, принципы и критерии группирования организационных единиц.
43. Организационные структуры. Простая структура.
44. Организационные структуры. Механистическая бюрократия.
45. Организационные структуры. Профессиональная бюрократия.
46. Организационные структуры. Дивизиональная форма.
47. Организационные структуры. Адхократия.
48. Организационная иерархия.
49. Организационные цели.
50. Целевая структура организации
51. Стадии развития организации. Стадия роста (зарождение, младенчество, «вперед и больше», юность)
52. Стадии развития организации. Стадия зрелости (расцвет, стабилизация).
53. Стадии развития организации. Стадия старения (аристократизация, ранняя бюрократизация, бюрократизация).
54. Стадии развития организации. Параметры анализа.
55. Базовые противоречия организации (личное – безличное, индивидуальное – общее, планомерное – спонтанное ...).
56. Базовые ценности организации (управляемость, инновационность, клиентность...).
57. Организационная иерархия.
58. Организационные цели.
59. Концептуальная схема организации.
60. Типовые болезни организации (неумение работать с будущим, репрессивное управление, рассеивание целей, инновационная незавершенка, низкая управляемость ...).
61. Особенности управления социальными системами.
62. Самоменеджмент как личная тектология.
63. Гармоничное развитие организации.

Шкала оценивания для зачета представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шкала оценивания для зачета

Оценка	Критерии (на основе таблицы 7.2, РПД)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Не зачтено	не знает основные механизмы самоорганизации и профессионального самообразования, принципы личностного и профессионального саморазвития в рамках создания и функционирования организации; не знает организационную структуру предприятия, основы проектирования организационной структуры, стратегии управления человеческими ресурсами организации, основы планирования и организации управленческих; мероприятий, основы распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; не знает основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, не знает основы	не умеет применять приемы и способы самоорганизации и профессионального саморазвития, формировать личностное и профессиональное саморазвитие; не умеет проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, применить на практике распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; не обладает способностью к самоорганизации и профессиональному саморазвитию; не владеет навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятия, не владеет навыками распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования за осуществляемые мероприятия;

	<p>организации групповой работы на базе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, не знает методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</p>	<p>не умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, не умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p> <p>не владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, не владеет умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>
Зачтено	<p>знает основные механизмы самоорганизации и профессионального саморазвития, принципы личностного и профессионального саморазвития в рамках создания и функционирования организации; знает организационную структуру предприятия, основы проектирования организационной структуры, стратегии управления человеческими ресурсами организации, основы планирования и организации управленческих мероприятий, основы распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>знает основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, знает основы организации групповой работы на базе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, знает методику проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.</p>	<p>умеет применять приемы и способы самоорганизации и профессионального саморазвития, формировать личностное и профессиональное саморазвитие;</p> <p>умеет проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, применить на практике распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;</p> <p>обладает способностью к самоорганизации и профессиональному саморазвитию;</p> <p>владеет навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, навыками распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования за осуществляемые мероприятия;</p> <p>умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p> <p>владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, сформировано умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.