



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала

\_\_\_\_\_  
02 сентября 2013г. Е.Н. Астанкова

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**ОПД.Ф 8 ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 080504.65 Государственное и муниципальное управления  
Квалификация (степень) выпускника – менеджер  
Форма обучения: очная  
Курс 3 семестр 5

Тихорецк  
2013

## *СОДЕРЖАНИЕ*

Выписка из ГОС ВПО.....	3
1. Организационно-методическая часть .....	4
2. Рабочая учебная программа .....	7
3. Планы семинарских занятий .....	10
4. Задания для самостоятельной работы и формы контроля за их выполнением .....	14
5. Тематика рефератов .....	36
6. Материалы для промежуточного контроля .....	38
7. Вопросы для подготовки к экзамену .....	45
8. Глоссарий .....	47
9. Список рекомендуемой литературы .....	51
10. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	53

### ***ВЫПИСКА ИЗ ГОС ВПО:***

Теория организации и ее место в системе научных знаний; природа и сущность организации; организация и управление; социальная организация, хозяйственные организации, государственные и муниципальные организации; законы организации, принципы организации; механистическая и органическая организационные системы; организация как открытая система, внутренняя и внешняя среда организации, взаимодействие и адаптация к изменениям внешней среды; жизненный цикл организаций; коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры; организационное проектирование; оценка эффективности организационных систем; тенденции развития организации.

## 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### **Цели и задачи учебной дисциплины «Теория организации»**

Курс «Теория организации» предназначен для студентов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление» и является базовой дисциплиной.

### **Цель курса «Теория организации»:**

- добиться глубокого понимания студентами природы и сущности организации в контексте современных подходов – ситуационного и конфигурационного;  
- достичь понимания студентами основ организационных процессов и систем;  
- освоить навыки конструирования организации на основе применения современных подходов – системного, ситуационного и конфигурационного. В соответствии с последними типы организаций представляются как конфигурации, в которых внутренние параметры конструирования соответствуют ситуационным факторам.

В отличие от многих курсов, преподаваемых в академическом стиле, ориентированных в основном на описание существующих типов структур, т.е. на то, что уже существует, данный подход акцентирует внимание на вопросах, связанных с управлением изменениями в организациях. Здесь главный принцип «правильных ответов не бывает». Необходим поиск решений адекватных ситуационным условиям, складывающимся в организации. Структурирование организаций как главное направление курса изучается на основе синтеза различных научных теорий с тем, чтобы обучить студента владению различным аналитическим приемам, необходимым в практике построения организаций.

Исходя из названных целей, в процессе изучения дисциплины решаются следующие **задачи**:

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

### **Место курса в профессиональной подготовке выпускника**

Выпускник по специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» должен быть подготовлен к профессиональной деятельности, обеспечивающей эффективное управление организацией, участие в организации и функционировании систем государственного и муниципального управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

Специалист государственного и муниципального управления - менеджер должен быть готов к следующим видам деятельности, которые выделяются в соответствии с его назначением и местом в системе управления: планированию индивидуальной и совместной деятельности, организации работы по целям, ресурсам и результату, рациональному контролю деятельности сотрудников и организации в целом, руководству коллективом и координации деятельности во внешней среде, мотивации сотрудников, представительству организации и ее внешних интересов, исследованию и диагностике проблем, прогнозов, целей и ситуаций, консультационной, методической и образовательной работе с сотрудниками, инновационной деятельности в области управления.

Необходимость изучения «Теории организации» при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конкретных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации. Взгляд на организацию как субъект экономической и общественной жизни общества, активно осваивающий информационную среду обитания, требует разработки новых законов, принципов и подходов к анализу закономерностей функционирования организационных систем.

Методологические основы теории организации опираются на исследования в области социологии труда, психологии, экономической кибернетики, теории информации, математики и теории вероятности и т.д. Теория организации непосредственно связана с целым рядом смежных дисциплин, изучаемых в рамках специализации, это организационное поведение, управление персоналом, исследование систем управления, разработка управленческого решения, стратегический, банковский, финансовый,

производственный и инновационный менеджмент, управление качеством, антикризисное управление и другие дисциплины данной специализации.

### **Требования к уровню освоения содержания курса**

**В результате изучения курса «Теория организации» студенты должны:**

а) Иметь представление:

- о том, какое место занимает теория организации в системе научных знаний;
- о сущности, происхождении и функциях организаций, их месте в современной рыночной экономике и социально-экономической системе;
- о методологических основах современной теории организации, ее теоретических предшественниках.

б) Знать:

- сущность и содержание основных понятий в области управления организациями;
- что представляет собой организация как управляемая система, как осуществляется управление организацией; какими признаками и характеристиками обладают организации;
- какие виды, типы и формы организаций получили распространение в современных условиях в России;
- принципы построения, внешние и внутренние условия функционирования современных организаций;
- законы, регламентирующие деятельность организаций, принципы действия организаций статического и динамического типа, приемы построения организационных структур, знать классические структуры организаций, а также знать перспективы развития организаций.

в) Уметь:

- определять на реальных образцах проявления организационных характеристик, а также действие факторов внутренней и внешней среды организации;
- сравнивать и классифицировать организации по наиболее распространенным основаниям; представлять себе, что такое современная организационная культура, каковы ее функции и содержание; уметь распознавать различные факторы, определяющие формирование и развитие организационной культуры;
- применять отдельные методы организационного проектирования, уметь анализировать и описывать организации по заданным параметрам и характеристикам;
- сравнивать различные типы организационных структур, определять сферы их применения и эффективность;
- оценивать процессы организационных изменений, применять способы оценки эффективности организаций.

г) Иметь навык:

- самостоятельной работы с рекомендованной литературой;
- оценки, проектирования, корректировки и реорганизации организационных систем, уметь различать их статические и динамические особенности, грамотно применять принципы рационализации, основанные на использовании новых рыночных технологий.
- определять условия и факторы проектирования организации определенного типа (конфигурации); владеть методами графического изображения органограмм (структур организаций); в логике конфигурационного подхода использовать при проектировании организационных структур сочетания ряда внутренних и внешних (ситуационных) факторов.

### **Формы итогового и текущего контроля по различным категориям обучающихся**

Для контроля уровня усвоения данной дисциплины для обучающихся на базе высшего образования учебным планом предусмотрено выполнение курсовой работы и экзамен.

Текущий контроль.

Для студентов очной формы обучения предусмотрены устный опрос, решение кейс-стади, промежуточные контрольные работы.

Для студентов заочной формы обучения выполнение курсовой работы и экзамен.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 120 часов. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается в 5 семестре по очной форме обучения и в 6 семестре (3 курс) заочной форме обучения. Итоговый контроль по курсу – экзамен для студентов всех форм обучения.

### Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

№ п/п	Название темы	Всего		Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		ОФО	ЗФО	лекции	семи- нары	сам. работа	лекции	семи- нары	сам. работа
	<b>Раздел 1. Сущность и эволюция организации, основные подходы к изучению организации</b>								
1.	Теория организации и её место в системе научных знаний	9	9	2	2	5	1	-	8
2.	Природа и сущность организации	9	9	2	2	5	1	-	8
3.	Организация как открытая система	9	9	2	2	5	1	-	8
4.	Виды и типы организаций	13	13	4	4	5	1	-	12
5	Законы и принципы организации	13	13	4	4	5	1	-	12
	<b>Раздел 2. Структурирование организации</b>							-	
6.	Шесть составляющих и шесть механизмов координирования в организации	9	9	2	2	5	1		8
7.	Организационное проектирование: основные параметры конструирования	17	17	6	6	5	2	-	15
8.	Роль ситуационных факторов, влияющих на структуру организации.	9	9	2	2	5	1	-	8
9.	Шесть типов конфигураций организации	12	13	4	4	4	2	2	9
	<b>Раздел 3. Технология конструирования и оценки эффективности структуры</b>								
10.	Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации	12	13	4	4	4	1	1	11
11.	Стагнация в процессе изменений в организациях. Процессы интервенции по устранению стагнации в организации	8	6	2	2	4	-	1	5
	<i>Всего по дисциплине</i>	<i>120</i>	<i>120</i>	<i>34</i>	<i>34</i>	<i>52</i>	<i>12</i>	<i>4</i>	<i>52</i>

## **2. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА**

### **Раздел 1. Сущность и эволюция организации, основные подходы к изучению организации**

#### **Тема 1.1 Теория организации и её место в системе научных знаний**

Теория организации как самостоятельная дисциплина. Теория организации в системе наук. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации. Концептуальные подходы, лежащие в основе изучения организации: Традиционный (универсальный), системный, процессный, ситуационный, конфигурационный подходы. Сравнительная характеристика подходов: от поиска “единственно правильного подхода” к ситуационному и далее - к конфигурационному подходу Г. Минцберга. Структура курса. Временные рамки курса. Список рекомендуемой литературы по курсу «Теория организации».

#### **Тема 1.2. Природа и сущность организации**

Цели и задачи, структура курса “Теория организации”. Понятие и сущность организации, «социальной организации». Организация как структура и как процесс. Причины создания организаций. Организация и государственная система, легитимность организации. Формальная и неформальная организации. Общие характеристики организации, организация и управление. Жизненный цикл организации. Организационная индоктринация и социализация. Коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры.

#### **Тема 1.3. Организация как открытая система**

Организация как открытая управляемая система. Структурные переменные организации: внешняя среда, цели организации и миссия организации, структура, технологии, люди. Внутренняя и внешняя среда организации, взаимодействие и адаптация к изменениям внешней среды. Теорема 7С Р.Х. Уотермена, Т.Дж. Питерса и Ж.Р.Филлипса: эффективное организационное изменение как результат взаимодействия структуры, стратегии, систем, стиля, суммы навыков, состава персонала и совместно разделяемых ценностей.

Характеристика семи элементов, описывающих организацию.

Идея вариативности факторов. Идея взаимосвязи переменных. Отсутствие исходной точки или иерархии.

#### **Тема 1.4. Виды и типы организаций**

Классификация организаций. Социальная организация, хозяйственные организации, государственные и муниципальные организации. Формы собственности и организация управления. Организационная обособленность предприятий. Акционерные общества. Организация государственных предприятий.

Интеграция. Корпоративные организации, финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.

#### **Тема 1.5. Законы и принципы организации**

Законы организации. Особенности социальных законов. Законы, регламентирующие функционирование организаций. Закон синергии. Закон самосохранения и борьба организаций за выживание. Закон развития деловых организаций. Закон композиции и пропорциональности. Закон информированности и упорядоченности. Коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры. Закон единства анализа и синтеза. Специфические законы деятельности организации.

Принципы организации, характеризующие её как управляемую систему.

Принципы действия статических и динамических организаций. Принципы рационализации организационной деятельности. Влияние новых информационных технологий на организацию управления и процессы рационализации организационной деятельности.

## Раздел 2. Структурирование организации

### Тема 2.1. Шесть составляющих и шесть механизмов координирования в организации

Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними. Операционное ядро. Стратегическая вершина. Среднее звено. Техноструктура. Вспомогательные службы. Идеология.

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

### Тема 2.2. Организационное проектирование: основные параметры конструирования

Структурный подход к организации. Сущность процесса проектирования.

*1 часть. Проектирование индивидуальных позиций в организации.*

Специализация рабочих мест. Установление формальных правил и требований. Бюрократические/механистические организации. Органические организации. Обучение. Роль профессионалов в организации. Профессиональная бюрократия. Изменения в распределении власти. Индоктринация и социализация организации.

*Конструирование “суперструктуры” (общего макета) организации.*

Группирование работ в организации и формирование структурных единиц. Конструирование иерархии власти. Составление органиграммы. Основные принципы группирования работ: по функции и по рынку.

Определение размера структурной единицы. Подход на основе “масштаба контроля”. Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.

*2 часть. Проектирование горизонтальных связей*

Системы планирования и контроля. Особенности их реализации в организациях, построенных по функциональному и рыночному принципам.

Механизмы связи. Четыре механизма связи как важнейшие направления конструирования современных структур. Должности “связных”. Целевые группы. Постоянно действующие комитеты.

Менеджеры-координаторы. Матричная структура. Роль механизмов связи как средства развития координации на основе взаимного приспособления, как средство ограничения бюрократической власти.

*3 часть. Конструирование системы принятия решений в организации*

Централизация - ее преимущества и ограничения.

Вертикальная децентрализация. Избирательная и параллельная вертикальная децентрализация.

Горизонтальная децентрализация. Избирательная ограниченная и параллельная горизонтальная децентрализация.

Чистая децентрализация.

### Тема 2.3. Роль ситуационных факторов, влияющих на проектирование организации.

Возраст и размер организации. Техническая система, ее упорядоченность, сложность, степень автоматизации. Внешняя среда. Динамичность. Степень сложности. Диверсифицированность рынков. Враждебность. Разнокачественность факторов внешней среды, вызывающая необходимость дифференциации структуры.

Власть. Роль внешней власти. Усиление внешнего контроля и тенденция к централизации. Централизация структуры как результат соперничества внутри организации. Власть моды.

### Тема 2.4. Шесть типов конфигураций организаций.

Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов. Шесть тенденций в развитии организации.

Критерии классификации: ключевые механизмы координации, ключевые составляющие, параметры конструирования, ситуационные факторы.

Механистическая и органическая организационные системы. Шесть конфигураций. Простая структура. Прямое управление. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия. Организации-миссионеры.

## **Раздел 3. Технология конструирования и оценки структуры**

### **Тема 3.1. Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации**

Определение последовательности и поэтапного содержания шагов системной разработки структуры.

1 шаг. Уточнение проблемы и той части организации, которая должна быть реконструирована. Определение критериев успешного функционирования организации (гибкость, эффективность, удовлетворенность в работе и др.)

2 шаг. Анализ существующей организации и ее внешней среды. Оценка конгруентности организации. Определение основных проблем. Составление органиграммы. Описание координации действий.

3 шаг. Обсуждение результатов анализа с руководителем. Сопоставление с принятыми критериями успешного функционирования. Сопоставление выявленных проблем со способами разделения работы на задачи в настоящее время.

4 шаг. Разработка первичной структуры.

Определение принципа дифференциации работ

Определение централизации и децентрализации полномочий.

Определение названий отделов и количества людей, работающих в каждом отделе.

5 шаг. Координация. Определение механизмов координации работ.

6 шаг. Определение дополнительных механизмов координации.

7 шаг. Оценка разработки новой структуры. Определение критериев оценки.

Оценка и внедрение новой структуры.

### **Тема 3.2. Стагнация в процессе изменений в организациях**

Оценка эффективности организационных систем; тенденции развития организации.

Инициаторы процесса изменений. Понятие стагнация. Индикаторы стагнации. Диагноз причин остановки изменений. Выявление основной проблемы и скрытых процессов. Примеры: ситуации-проблемы.

Процессы интервенции по устранению стагнации в организации

Первый шаг. Первоначальное вмешательство - открытое обсуждение “скрытых” процессов. Создание атмосферы доверия и открытости в решении проблем.

Второй шаг. Установление связи между “скрытыми” процессами и основной проблемой. Работа над основной проблемой.

Третий шаг. Процесс изменения. Управление процессом изменений в организации. Примеры: ситуации-проблемы.

### **3. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **К теме 1.1. Теория организации и её место в системе научных знаний**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Характеристика теории организации, ее цели и задачи. Взаимодействие теории организации со смежными науками.
2. Определения организации, предлагаемые различными авторами. Какие основные элементы характеризуют организацию? Объясните каждую из 4-х составляющих этого определения.
3. Основные идеи и методы теории «научного управления» Ф.В. Тейлора.
4. Основные черты классической теории организации. Принципы организации по А. Файолю.
5. Бюрократическая теория организации.
6. Тектология – всеобщая организационная наука.
7. Сходство и различие разделения организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации.
8. Содержание теории институтов и институциональных изменений.
9. Содержание современных направлений теоретических разработок в области управления организацией.
10. Основные особенности системного, ситуационного и конфигурационного подходов к определению сущности организации.

##### **Тесты**

#### **К теме 1.2. Природа и сущность организации**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Формальная и неформальная организации. Организация и государственная система, легитимность организации.
2. Общие характеристики организации.
3. Субъекты и объекты организационной деятельности.
4. Организация как открытая система, свойства организации как системы.
5. Внешняя и внутренняя среда организации. Структурные переменные организации.
6. Цель, средство и результат – соотношение понятий, различия и взаимосвязь.
7. Миссия, цель, стратегия, задачи, политика – исходные начала деятельности организации.
8. Миссия как философия и как причина существования организации, ее роль в деятельности организации.

##### **Тест: Цели в управлении**

##### **Задание: Организационный аудит**

Цель – продемонстрировать взаимосвязи основных составляющих организации, оценить ее сильные и слабые стороны и определить направления воздействия на те элементы, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности в целом.

**Конкретная ситуация: «БЕЛЛ ТЕЛЕФОН КОМПАНИ»**

##### **Тесты**

#### **К теме 1.3. Организационная культура**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Определение и содержание организационной культуры.
2. Основные модели организационной культуры.
3. Материальная и идеальная составляющие организационной культуры
2. В чем суть проблемы доверия в деятельности организации
3. Почему и в силу каких обстоятельств могут быть разные культуры в организации?
4. В каких процессах склонны участвовать работники организации в организационной деятельности?
5. Как вы понимаете деловую среду в организации, и какую роль играет в формировании культуры организации?
6. Образцы национальной культуры. Являются ли они предметом развития организационной культуры?

7. Влияние культуры на организационную эффективность.

**Упражнение:** Оценка организационной культуры

**Тесты**

### **К теме 1.4. Виды и типы организаций»**

**Вопросы к семинару:**

1. Как можно классифицировать организации?
2. Какие существуют формы организации субъектов хозяйствования (Хозяйственное товарищества и общества, полное и коммандитное товарищество, Акционерное общество (АО), Общество с ограниченной ответственностью (ООО), кооператив, Унитарное предприятие, некоммерческие организации, объединения юридических лиц)
3. Социальная организация, хозяйственные организации, государственные и муниципальные организации.
4. Какие типы и виды организаций Вам известны? Типы деловых организаций.
5. Сущность интеграции. Корпоративные организации: корпорация, холдинг, консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест.
6. Финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.
7. Какие тенденции развития организационных структур характерны для современной России?

### **К теме 1.5 Законы организации»**

**Вопросы к семинару:**

1. Законы организации. Особенности социальных законов.
2. Законы, регламентирующие функционирование организаций. Специфические законы деятельности организации.
3. Закон синергии.
4. Закон самосохранения и борьба организаций за выживание.
5. Закон развития деловых организаций.
6. Закон композиции и пропорциональности.
7. Закон информированности и упорядоченности.
8. Закон единства анализа и синтеза.

**Тесты**

### **К теме 1.5. Принципы организации**

**Вопросы к семинару:**

1. Статический режим работы системы. Стагнации.
2. Определение динамической организации.
3. Противоречие принципов действия статической и динамической организации.
4. Рационализация, принципы рационализации, уровень рационализации в организации, основные направления рационализации производства.
5. Как связаны принципы рационализации с методами повышения качества организационных систем.
6. Влияние новых коммуникационных технологий на рационализацию организационной деятельности.

**Тесты**

### **К теме 2.1. Шесть составляющих и шесть механизмов координации в организации**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними: операционное ядро, стратегическая вершина, среднее звено, техноструктура, вспомогательные службы, идеология.
2. Шесть основных механизмов координации в организации. Взаимное приспособление. Прямое управление. Стандартизация рабочего процесса. Стандартизация конечного результата. Стандартизация умений. Стандартизация норм поведения.

**Тесты**

## К теме 2.2. Структура организации: основные параметры конструирования

**Семинарское занятие. *Проектирование индивидуальных позиций в организации.***

**Вопросы для обсуждения:**

1. Специализация рабочих мест.
2. Установление формальных правил и требований.
3. Бюрократические/механистические организации.
4. Органические организации.
5. Обучение. Роль профессионалов в организации. Профессиональная бюрократия.
6. Изменения в распределении власти. Индоктринация и социализация организации.

**Тесты**

**Семинарское занятие. *Конструирование “суперструктуры” (общего макета) организации.***

**Вопросы для обсуждения:**

1. Группирование работ в организации и формирование структурных единиц.
2. Конструирование иерархии власти.
3. Составление органиграммы.
4. Основные принципы группирования работ: по функции и по рынку.
5. Определение размера структурной единицы.
6. Подход на основе “масштаба контроля”.
7. Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.

**Тесты**

**Семинарское занятие. *Проектирование горизонтальных и вертикальных связей***

**Вопросы для обсуждения:**

1. Системы планирования и контроля.
2. Механизмы связи. Четыре механизма связи как важнейшие направления конструирования современных структур.
3. Должности “связных”.
4. Целевые группы. Постоянно действующие комитеты. Менеджеры-координаторы.
5. Матричная структура.
6. Роль механизмов связи как средства развития координации на основе взаимного приспособления, как средство ограничения бюрократической власти.
7. Централизация - ее преимущества и ограничения.
8. Вертикальная децентрализация. Избирательная и параллельная вертикальная децентрализация.
9. Горизонтальная децентрализация. Избирательная ограниченная и параллельная горизонтальная децентрализация.
10. Чистая децентрализация.

**Конкретная ситуация**

**Тесты**

**К теме 2.3. Роль ситуационных факторов, влияющих на проектирование организации.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Ситуационные факторы, влияющих на проектирование организации.
2. Возраст и размер организации.
3. Техническая система, ее упорядоченность, сложность, степень автоматизации.
4. Внешняя среда. Динамичность. Степень сложности.
5. Диверсифицированность рынков.
6. Враждебность. Разнокачественность факторов внешней среды, вызывающая необходимость дифференциации структуры.
7. Власть. Роль внешней власти. Усиление внешнего контроля и тенденция к централизации. Централизация структуры как результат соперничества внутри организации. Власть моды.

**Тесты**

**К теме 2.4. Шесть типов конфигураций организаций.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов.
2. Шесть конфигураций, шесть типов организаций. Простая структура. Прямое управление. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия. Организации-миссионеры.
3. Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов. Шесть тенденций в развитии организации.
4. Критерии классификации: ключевые механизмы координации, ключевые составляющие, параметры конструирования, ситуационные факторы.
5. Шесть конфигураций. Простая структура. Прямое управление. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия. Организации-миссионеры.

**Тесты****К теме 3.1. Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации****Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите последовательность и поэтапное содержание шагов системной разработки структуры. В чем суть каждого этапа?
2. Оценка конгруэнтности организации.
3. Каким образом осуществляется оценка и внедрение новой структуры организации?
4. Определение механизмов координации работ в организации.

Дополнительные механизмы координации

**Тесты****К теме 3.2. Стагнация в процессе изменений в организациях****Вопросы для обсуждения:**

1. Диагноз причин остановки изменений. Выявление основной проблемы и скрытых процессов. Приведите примеры.
2. В чем суть процессов интервенции по устранению стагнации в организации?
3. Как устанавливаются связи между “скрытыми” процессами и основной проблемой в организации?
4. Процесс изменения. Управление процессом изменений в организации.

**Тесты**

#### **4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕМ**

Самостоятельная работа студентов включает:

**1. Изучение основной и дополнительной литературы** по темам дисциплины, рекомендованной преподавателем ведущим дисциплину, структурирование сведений по ним, составление глоссариев, подготовка ответов на контрольные и дискуссионные вопросы, анализ публикаций в периодической печати, поиск дополнительной информации в сети Интернет, самостоятельное изучение тем учебной программы. Необходимо разработать собственную систему планирования самостоятельной работы и овладеть методами эффективной работы с книгой.

**2. Подготовка к семинарским занятиям.**

К семинарским и практическим занятиям следует тщательно готовиться, предварительно ознакомившись с конспектом лекции по теме. В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью, практикой менеджмента.

В ходе семинарского занятия внимательно слушать выступления своих однокурсников. При необходимости задавать им уточняющие вопросы. Принимать активное участие в обсуждении учебных вопросов: выступать с докладами, рефератами, обзорами научных статей, отдельных публикаций периодической печати, касающихся содержания темы семинарского занятия. В ходе своего выступления использовать технические средства обучения, доску и мел. С целью более глубокого усвоения изучаемого материала задавать вопросы преподавателю. Раскрывая положительный опыт управленческой деятельности зарубежных компаний, предлагать свои рекомендации по использованию данного опыта российскими предприятиями с учетом специфики российской экономики. После подведения итогов семинара устранить недостатки, отмеченные преподавателем.

**3. Подготовка рефератов.** Каждый студент за время изучения дисциплины должен самостоятельно изучать дополнительные вопросы предложенные преподавателем и подготовить по двум темам рефераты. Темы рефератов приводятся в пп.5.

**4. Подготовка к экзамену.** При подготовке к экзамену повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, выносящихся на экзамен и содержащихся в данной программе. Использовать конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Обратит особое внимание на темы учебных занятий, пропущенных студентом по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

Контроль самостоятельной работы студентов осуществляется преподавателем, ведущим дисциплину на лекционных, практических и семинарских занятиях.

**Рекомендуемое количество часов самостоятельной работы студентов по темам учебной дисциплины**, необходимое для проработки конспекта лекций и литературы, рекомендованной к каждой теме в методических указаниях по теоретической части учебной дисциплины «Теория организации», структурирования сведений по ним; выполнения других (указанных выше) заданий, связанных с приобретением необходимых знаний, навыков и умений.

**Успешное осуществление самостоятельной работы студентами предполагает следующую последовательность действий:**

Первое: Изучение конспекта лекций и рекомендованной литературы

Второе: Структурирование сведений по каждой теме дисциплины по средством составления логической схемы базы знаний и составление словаря профессиональных терминов, используемых в логических схемах.

Построение логической схемы базы знаний требуют при прочтении конспекта лекций и рекомендованной литературы выделения ключевых понятий и категорий (с этой целью они выписываются вначале на отдельный лист) и установления взаимосвязи между ними. Затем в специальной тетради для логических схем графически изображается структура, включающая

выбранные понятия и категории с учетом взаимосвязи между ними. Графические материалы должны сопровождаться краткими комментариями и обязательным к составлению словарем профессиональных терминов, включающем новые понятия и определения. Словарь терминов размещается следом за логической схемой.

### К теме 1.1. Теория организации и её место в системе научных знаний

#### Вопросы для обсуждения:

1. Дайте краткую характеристику теории организации, ее цели и задачи. Каково взаимодействие теории организации со смежными науками?
2. В чем заключается ценность теории организации для тех, кто не специализируется в области менеджмента? То же – для менеджеров?
3. Приведите определения организации, предлагаемые различными авторами. Какие основные элементы характеризуют организацию? Объясните каждую из 4-х составляющих этого определения.
4. В чем состоят основные идеи и методы теории «научного управления» Ф.В. Тейлора?
5. Каковы основные черты классической теории организации? Приведите принципы организации по А. Файолю.
6. Как можно охарактеризовать бюрократическую теорию организации?
7. В чем суть тектологии – всеобщей организационной науки?
8. Охарактеризуйте факторы эффективной организации («система-4») и теорию административного поведения.
9. В чем сходство и различие деления организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации?
10. В чем сущность и каково значение теории организационного поведения?
11. Раскройте содержание теории институтов и институциональных изменений.
12. Раскройте содержание современных направлений теоретических разработок в области управления организацией.
13. Каковы основные особенности системного, ситуационного и конфигурационного подходов к определению сущности организации. Проведите их сравнительную характеристику.

#### Упражнение: Проблемы бизнеса и развитие менеджмента в XX веке

Цель – добиться понимания различий в подходах к управлению организациями: традиционном, системном, ситуационном, конфигурационном подходах

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

	ускоряющимся изменениям	менеджмент	
1990-е гг. –нач.2000-х гг.	Максимизация использования всех возможностей менеджмента	Управление изменениями	Конфигурационный подход

Задание:

1. Обсудить причины, вызвавшие смену подходов к управлению организациями
2. Какой из рассмотренных подходов используется в управлении известных Вам организаций (обсудите на примерах).

**Конкретная ситуация:** Генри Форд в сравнении с Альфредом П.Слоуном, мл.

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

Генри Форд представлял прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и "бессмысленное"

чтение книг, Форд считал своих служащих "помощниками". Если "помощник" осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме "Форд Мотор" только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации "Дженерал Моторс" следующим образом: "...картинка с развесистой клюквой посередине. Человек вынужден слоняться взад и вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы, что две головы лучше одной". Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: "Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным".

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

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

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

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

В то время как "Форд Мотор" сохраняла верность черной модели "Ти" и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма "Дженерал Моторс" ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий

ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля "Форд Мотор" на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели "А". Это позволило "Дженерал Моторс" захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив "Форду" менее 10%.

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

*Вопросы к ситуации:*

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

Литература:

Мескон М. и др. "Основы менеджмента", М., Дело, стр. 159-160.

### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
2. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
3. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
4. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.
6. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1998.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций. М., 1988
8. Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс.СПб, 2001.

### **К теме 1.2. Природа и сущность организации**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Формальная и неформальная организации. Организация и государственная система, легитимность организации.
2. Общие характеристики организации.
3. Субъекты и объекты организационной деятельности. Перечислить основные составляющие организационной деятельности субъекта управления.
4. Какие виды организационных работ должен выполнять руководитель организации? Как изменились функции деловой организации при переходе к рыночной экономике в России?
5. Организация как открытая система, свойства организации как системы.
6. Охарактеризуйте внешнюю и внутреннюю среду организации. Структурные переменные организации.
7. Цель, средство и результат – соотношение понятий, различия и взаимосвязь.
8. Миссия, цель, стратегия, задачи, политика – исходные начала деятельности организации.
9. Миссия как философия и как причина существования организации, ее роль в деятельности организации.
10. Как бы Вы сформулировали миссию своего учебного заведения, своей академической группы и свою собственную, как обучающегося? Для работающего, проделать то же самое в отношении своего места работы. Какие индивидуальные, групповые и организационные цели обеспечивают выполнение сформулированных Вами миссий разных уровней.

**Тест: Цели в управлении** (неправильное зачеркнуть)

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критериальная основа определения цели организации лежит вне последней.

3. Цели организации описываются в основном в количественных терминах.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.
6. Цели во многом определяют систему управления.
7. Цель организации - это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика описывает цели организации.
12. Управление по целям - это обсуждение целей с подчиненными.
13. Оценка работы является функцией цели.
14. Повышение качества - это цель для любой компании.
15. Управление - это средство для организации.
16. Люди не воспринимают не свои цели.
17. Эффективность - это то, насколько достигнуты цели организации.
18. Для человека цели являются главной мотивирующей силой.
19. Операционные цели идеалистичны.
20. Цели должны быть одновременно реалистичны и совместимы.

Должны быть зачеркнуты №№ 3, 5, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 19.

### **Конкретная ситуация: «БЕЛЛ ТЕЛЕФОН КОМПАНИ»**

В середине 70-х годов было проведено изучение одного из обслуживающих отделений компании Белл Телефон Компани. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по Отслеживанию выполнения работниками заданий по производительности. В это самое время Дан Бюрвел работал на новой для себя должности менеджера одного из подразделений компании и одновременно учился в университете штата Мичиган. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного в 72 различных зданиях. Его автомеханики обслуживали парк в 1400 автомашин, а его снабженцы обеспечивали все отделение запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники страдали тем, что за последние годы никогда не выполняли поставленные перед ними требования к выполняемой работе. Дан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Дан считал достижение того, что все его подчиненные выполняют поставленные перед ними цели. В ходе проводимого изучения все работники Дана были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка шла по тому, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг своих целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на предстоящую неделю. Работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами, а в третьей работнички к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера о том, как хорошо они, по его мнению, выполняли работу.

Через 90 дней после начала обследования в работе группы прослеживалось улучшение по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Приход и уход с работы не изменились, и прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Ею оказалась та группа, в которой оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место.

Дан Бюрвел сказал по этому поводу: "В этих группах были люди, которые действительно получили информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью, и знать достиг ли он ее, а также периодически получать

подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие компании. Это тоже самое, что известить свои войска о победе".

Адаптировано по Anderson, C., R., "Management", WCB/Aпйгеоп, С.,Р. 1984, pp. 258-259.

### **Вопросы к ситуации:**

1. Как вписываются цели Дана и его рабочих групп в цепочку понятий "цель-средство-результат"?
2. Какие из рассмотренных в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
3. Какие функции выполняют каждый из типов целей, приведенных в ситуации?
4. Каким методом происходило установление и согласование целей в подразделении Дана Бюрвила?
5. Какие элементы "управления по целям" использовались исследователями в ходе изучения проблемы?
6. Аргументировано объясните, почему группа "самооценки" проиграла?
7. Что бы Вы посоветовали Дану использовать как количественное выражение показателя качества обслуживания?
8. Какие еще цели мог бы поставить перед собой Дан как менеджер одного из подразделений обслуживания телефонной компании?
9. Попробуйте расписать возможные цели по уровням этой телефонной компании: высшее руководство - обслуживающее отделение - обслуживающее подразделение - группа обслуживания. Укажите при этом показатели их измерения и статус каждого уровня.

### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
2. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
3. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
4. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.
6. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1998.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций. М., 1988
8. Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс.СПб, 2001.

## **К теме 1.3. Организация как открытая система**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение что такое система? Какие типы систем вы знаете?
2. Какова разница между открытой и закрытой системой, их характерные особенности? Приведите примеры.
3. Назовите 5 основных подсистем организации. Если организация поставлена перед необходимостью пожертвовать одной своей подсистемой, то какой именно, с вашей точки зрения (с тем, чтобы просуществовать без этой подсистемы наиболее длительное время)?
4. Каковы особенности формальной и неформальной организации (группы)?
5. Почему человеческие организации считаются самыми сложными типами систем? И каково воздействие этой сложности на работу менеджеров?
6. Опишите традиционный подход к изменениям в организациях.
2. Особенности современного подхода к организационным изменениям. Ключевые факторы изменений в организациях.
3. Сущность теоремы 7С Р.Х. Уотермена, Т.Дж. Питерса и Ж.Р.Филлипса и характеристика ее ключевых составляющих.
4. В чем суть идеи вариативности факторов и идеи взаимосвязи переменных.
5. Охарактеризуйте преимущества и недостатки правил и регулирующих процедур.
6. Целенаправленность и устойчивость организации. Управление изменениями в контексте представлений об устойчивости организации.

### **Задание: Конкретная ситуация**

Руководство мэрии города провело ряд коренных изменений в составе администрации сразу после окончания выборной кампании:

- была существенно обновлена “команда”,
- определены приоритетные направления в муниципальной политике, ориентированной на развитие,
- произошли изменения в структуре управления,
- наметились попытки развития предпринимательских подходов зарабатывания средств для развития городского хозяйства.

Однако по истечении года работы дистанция между поставленными целями и достигнутыми результатами не уменьшается. Нарастает количество нерешенных вопросов.

Руководство мэрии подозревает, что причина заключается в том, что часть работников департаментов занимается не тем, что предписано должностными инструкциями. С тем, чтобы повысить эффективность функционирования департаментов, мэрия решает провести анализ, насколько деятельность каждого сотрудника соответствует его функциональным обязанностям и избавиться от тех, кто не справляется с ними.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Попробуйте дать оценку сложившейся в организации ситуации.
2. Выскажите свою точку зрения относительно того, является ли принятое руководством мэрии решение единственно правильным? Может быть, Вы сформулируете его иначе?
3. Воспользуйтесь схемой развернутых взаимосвязей в организации для анализа причин остановки процесса изменений и предложите варианты решений, способных “подтолкнуть” процесс изменений, вдохнуть в него новую жизнь.

#### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
2. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
3. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
4. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с. Ф.Ван Ден Берг. Структура организации. Пособие проекта ТАСИС. 1998. Принт.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб., 2003.
6. Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс.СПб, 2001.
7. Р.Уотермен. “Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании”. М.1988.

#### **Задание: Организационный аудит**

Цель – продемонстрировать взаимосвязи основных составляющих организации, оценить ее сильные и слабые стороны и определить направления воздействия на те элементы, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности в целом.

*Анкетный опрос*

Ознакомьтесь с приведенным ниже списком утверждений, касающихся деятельности Вашей организации (отдельного подразделения, отдела).

Укажите, до какой степени Вы согласны с этими утверждениями. По ответам будет легко судить о сильных и слабых сторонах организации (отдела).

Не стесняйтесь добавлять пропущенные элементы и делать собственные замечания.

Баллы: 1 – полностью согласен

2 – согласен

3 – воздержался

4 – не согласен

5 – совершенно не согласен

#### **1. ЦЕЛИ И ПОДХОДЫ. В нашей организации:**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1. основные действия ясны					
1.2. каждый осведомлен о целях организации					

1.3. работа выполняется в соответствии с четкой стратегией					
1.4. существуют ясные методы оценки результатов деятельности					
1.5. итоги подводятся регулярно					
1.6. много времени тратится на разработку идей					
1.7. финансовые возможности принимаются в расчет					
1.8. прогресс прослеживается					
1.9. примечания					

#### **ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ. В нашей организации**

	1	2	3	4	5
2.1. структура организации ясна					
2.2. задачи и обязанности четко разграничены					
2.3. каждый знает суть задач					
2.4. в проделанной работе нет накладок					
2.5. автоматизация в офисе налажена					
2.6. количество информации достаточно для успешной работы					
2.7. процедуры эффективны					
2.8. руководящие принципы и процедуры обеспечивают нашу работу					
2.9. Примечания:					

#### **КВАЛИФИКАЦИЯ. В нашей организации**

	1	2	3	4	5
3.1. рабочие квалификации четко определены					
3.2. руководство говорит открыто о том, как работают подчиненные					
3.3. новый персонал тщательно отбирается					
3.4. новые сотрудники представляются должным образом					
3.5. служащие регулярно обучаются для поддержания уровня квалификации в рамках стандарта					
3.6. руководство постоянно заботится о повышении квалификации своих кадров					
3.7. работа соответствует размерам оплаты					
3.8. используется тарифная сетка оплаты труда					
3.9. Примечания:					

#### **ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННЕЙ АТМОСФЕРЫ. В нашей организации**

	1	2	3	4	5
4.1. Совет директоров заинтересован в выработке политики					
4.2. руководство знакомо с ходом выполнения работ					
4.3. учитывает интересы служащих					
4.4. руководство действует по совету других					
4.5. с клиентами обходятся с уважением					
4.6. директора консультируются в достаточной мере					
4.7. серьезное отношение к пожеланиям и требованиям клиентов, заинтересованных лиц					
4.8. адекватное отношение к финансовым интересам					
4.9. Примечания:					

#### **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ. В нашей организации:**

	1	2	3	4	5
5.1. всегда проводится обсуждение между двумя сторонами					
5.2. руководство поощряет участие служащих в принятии решений					

5.3. служащие влияют на формирование внутренней политики					
5.4. работа регулярно оценивается					
5.5. достигается достаточное понимание состояния дел					
5.6. консультации имеют решающее значение					
5.7. решения принимаются вовремя					
5.8. конфликты разрешаются должным образом					
5.9. Примечания:					

**АВТОНОМИЯ. В нашей организации:**

	1	2	3	4	5
6.1. места для работы достаточно					
6.2. существует достаточное разнообразие работ					
6.3. представлены интересные возможности для карьерного роста					
6.4. представлены возможности для самосовершенствования					
6.5. каждая должность имеет свой статус					
6.6. хорошее выполнение работы ценится и вознаграждается					
6.7. люди относятся с энтузиазмом к выполняемой работе					
6.8. работа доставляет удовольствие					
6.9. Примечание:					

**КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. В нашей организации:**

	1	2	3	4	5
7.1. мы стремимся к высокому качеству					
7.2. существует четко определенная задача					
7.3. каждый чувствует себя частью организации					
7.4. поступает небольшое количество жалоб					
7.5. каждый работает для создания своего положительного имиджа					
7.6. на работе хорошая атмосфера					
7.7. люди чувствуют себя как дома					
7.8. существует признанный стиль работы					
7.9. Примечания:					

**СОТРУДНИЧЕСТВО. В нашей организации:**

	1	2	3	4	5
8.1. люди поддерживают друг друга в решении проблем					
8.2. уделяется внимание созданию команды					
8.3. существует здоровая взаимная конкуренция					
8.4. существует общая ответственность за деятельность коллектива					
8.5. сообщаются новые идеи					
8.6. мы регулярно встречаемся, чтобы обсудить новые достижения					
8.7. встречи полезны и эффективны					
8.8. часто происходит обмен мнениями					
8.9. Примечания:					

**СЛУЖЕБНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. В нашей организации:**

	1	2	3	4	5
9.1. привлечение людей к новаторству и изобретательности					
9.2. люди легко приспосабливаются к изменениям					
9.3. положительное отношение к коллегам					
9.4. взаимная готовность помочь					

9.5. индивидуальные особенности не вызывают негативной реакции					
9.6. готовность взять на себя ответственность при возникновении проблем					
9.7. каждый демонстрирует преданность					
9.8. грядущие изменения воспринимаются с энтузиазмом					
9.9. Примечания:					

Обработка результатов опроса:

1. После заполнения девяти таблиц участниками анкетирования подсчитать суммарный балл по каждой таблице (это могут сделать сами участники)

Пример:

**СЛУЖЕБНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. В нашей организации:**

	1	2	3	4	5
9.1. привлечение людей к новаторству и изобретательности				x	
9.2. люди легко приспосабливаются к изменениям		x			
9.3. положительное отношение к коллегам	x				
9.4. взаимная готовность помочь		x			
9.5. индивидуальные особенности не вызывают негативной реакции				x	
9.6. готовность взять на себя ответственность при возникновении проблем					x
9.7. каждый демонстрирует преданность	x				
9.8. грядущие изменения воспринимаются с энтузиазмом				x	
	2x1	2ж2	0	3x4	1x5

Суммарный балл=2+4+0 +12+5=23

Внести результаты в общую таблицу (напротив номера участника – суммарный балл по каждой из заполнявшихся таблиц) Участники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	СУММЫ ПО СТРОКАМ
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
11										
12										

13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
Суммы по столбцам										ОБЩ. БАЛЛ

Определить суммарный балл по строкам и по столбцам, а также общую сумму баллов

Определить максимальный и минимальный баллы

Например: 20 чел. x 9 табл. x 8 отв. x 5 (максим. балл) = 7200

20 чел. x 9 табл. x 8 отв. x 1 (миним. балл) = 1440

Заполнить матрицу стратегического управления

Параметры	Факторы		
	Политические	Организацион.	Персонал
Технические	Цели и подходы	Задачи и обязанности	Квалификация
Административн	Стиль	Принятие решений	Степень самостоятельности
Культурные	Культура организации	Сотрудни-чество	Служебные отношения

5. Расставить полученные баллы-оценки в соответствующих ячейках

6. Расположить их по степени проблемности

7. Сделать выводы:

– Сильные стороны организации (высокие баллы)

– Слабые стороны (низкие баллы)

8. Обсудить: соответствуют ли оценки ожиданиям участников анкетирования

9. Разработать основные направления стратегических изменений в организации на основе полученных результатов

**Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Ф.Ван Ден Берг. Структура организации. Пособие проекта ТАСИС. 1998. Принт.

2. Р.Уотермен. “Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании”. М.1988.

3. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.

4. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.

### К теме 1.3. Организационная культура

**Вопросы для обсуждения:**

1. Определение и содержание организационной культуры.

2. Основные модели организационной культуры.

3. Материальная и идеальная составляющие организационной культуры
2. В чем суть проблемы доверия в деятельности организации
3. Почему и в силу каких обстоятельств могут быть разные культуры в организации?
4. В каких процессах склонны участвовать работники организации в организационной деятельности?
5. Как вы понимаете деловую среду в организации, и какую роль играет в формировании культуры организации?
6. Как вы понимаете образцы национальной культуры? Являются ли они предметом развития организационной культуры?
7. Как влияет культура на организационную эффективность?
8. Назовите три уровня взаимодействия национальной культуры.
9. Перечислите составляющие, оказывающие влияние на формирование определенной национальной культуры организации?
9. Дайте сравнительную характеристику японского и американского менталитета.

**Упражнение:** Оценка организационной культуры

1. Познакомьтесь с предложенной информацией по оценке особенностей национальной организационной культуры.
2. Обсудите в группах, какой тип культуры имеет место в Вашей организации.
3. В чем проявляется культура организации?

В течение восьмидесяти-девяностых годов был опубликован ряд трудов, посвященных исследованиям культуры организации. Это исследования Гирта Хофстеда<sup>1</sup>, известного голландского социального психолога и его коллеги, французского консультанта по управлению Д. Боллинже, а также Ч. Хампдена-Тернера и А. Тромпенаарса<sup>2</sup> и др.

Хофстед выделил четыре основных параметра различий между национальными культурами, основываясь на обобщении данных, полученных в ходе исследования корпоративной культуры.

Каждая из культур может быть расположена от высокого до низкого значения на каждой из четырех шкал, образуя таким образом культурный профиль.

Таблица 1.

Культурные ценности организаций в различных национальных культурах

Страна	ДВ	ИК	МЖ	НИ
Бельгия	65	75	54	94
Китай	80	20	50	60
Дания	88	74	16	23
Финляндия	33	63	26	59
Франция	68	71	43	86
Германия	35	67	66	65
Япония	54	46	95	92
Балтийские государства	40	60	30	50
Нидерланды	38	80	14	53
Россия	95	50	40	90
Саудовская Аравия	95	25	60	80
Швеция	31	71	5	29
США	40	91	62	46

ДВ – “дистанция власти”; маленькое число обозначает маленькую дистанцию власти;

ИК – “индивидуализм-коллективизм”; маленькое число обозначает слабый индивидуализм (сильный коллективизм);

МЖ – “мужественность-женственность”; маленькое число обозначает слабую мужественность (сильную женственность).

НИ – “избежание неопределенности”; маленькое число обозначает слабое избежание неопределенности.

<sup>1</sup> Hofstede, G. Culture's Consequences, Sage Publications, 1980.

Hofstede, G. "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics (Summer, 1980), 42-63; reprinted in D.S. Pugh (ed.), Organization Theory, Penguin, 1990.

<sup>2</sup> Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. The Seven Cultures of Capitalism. Currency Doubleday. New York. 1993.

Оценка организационной культуры построена на основе четырех параметров:

“Дистанция власти”

“Стремление к избежанию неопределенностей”

“Индивидуализм — коллективизм”

“Мужественность — женственность”.

“Дистанция власти” связана с тем, насколько культура поощряет применение власти руководителями. В культурах с большой дистанцией власти (например, Франция, Индия) это то, что означает быть боссом. Неравенство принимается как “место для каждого и каждый на свое место”. Сотрудники часто боятся выражать несогласие со своими боссами и предпочитают работать под началом тех, кто принимает решения и берет на себя ответственность, а они выполняют то, что им поручают выполнять.

В культуре с низкой дистанцией власти (например, Австрия, Израиль) руководители и подчиненные рассматривают друг друга как коллег и убеждены, что неравенство в обществе должно быть уменьшено. Так что обладающие властью должны пытаться выглядеть менее сильными, чем они являются. Сотрудники редко боятся быть несогласными и ожидают, что с ними будут советоваться прежде, чем принимать решения.

*Методика изучения “дистанции власти”* строилась на учете следующих составляющих:

частота выражения подчиненными своего несогласия с мнением руководителя;

количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);

количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Определение “дистанции власти” происходило по преимуществу ответов респондентов на следующие вопросы:

Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя? “Часто”, “редко”.

С какого типа руководителем вы предпочитаете работать? “Автократическим”, “консультативным”.

Индекс “дистанция власти” рассчитывается по определенной формуле:  $ИДВ = 135 - 25a + b - c$ , где

$a$  – средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем;

$b$  – средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический;

$c$  – средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль.

Теоретически шкала разброса значений индекса “дистанция власти” находится в диапазоне от – 90 до +210.

- 90 – означает: никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руководителем демократического (консультативного) типа. В организации нет руководителя авторитарного типа.

+210 – означает: все опасаются возражать руководителю. Никто не хочет работать с руководителем консультативного типа. Все руководители – приверженцы авторитарного стиля управления.

Низкий индекс свидетельствует о том, что:

в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для сотрудников стиль управления;

подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;

высшие руководители доступны;

в организации право первенствует по отношению к силе;

все люди обладают равным правом;

лучший способ изменения существующей иерархической системы – перераспределение власти;

существует скрытая граница между властными и властными; и

участие людей, не обладающих властью, базируется на солидарности.

Высокий индекс означает признание того, что:

1. неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто наверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок;

2. иерархическое устройство – это природное неравенство;

3. только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;

4. подчиненные рассматривают своих руководителей как “других” людей, людей иного, чем они сами, типа;

5. высшее руководство недоступно;

6. приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

В организациях с большей “дистанцией власти” господствует мнение, что жесткое руководство является показателем высокого качества работы руководителя. Сотрудники опасаются выразить свое мнение, высказывать несогласие и неохотно доверяют друг другу, распространено мнение, что люди по природе лодыри и необходимо их заставлять работать.

Следствием различий индекса “дистанция власти” являются глубокие различия в структуре управления организацией, системе распределения ролей, вознаграждения и т.д.

Таблица 1.

Различия организаций в зависимости от параметра “дистанция власти”

<b>Низкий индекс</b>	<b>Высокий индекс</b>
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет форму сплюснутой пирамиды	Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды
Управленческий состав малочисленен	Большое количество управленцев, контролирующих исполнителей
Достаточно небольшая дифференциация заработной платы	Большая дифференциация заработной платы
Высокая квалификация работников низшего уровня	Низкая квалификация работников низшего уровня
Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие	“Белые воротнички” обладают более высоким статусом по сравнению с “синими” воротничками

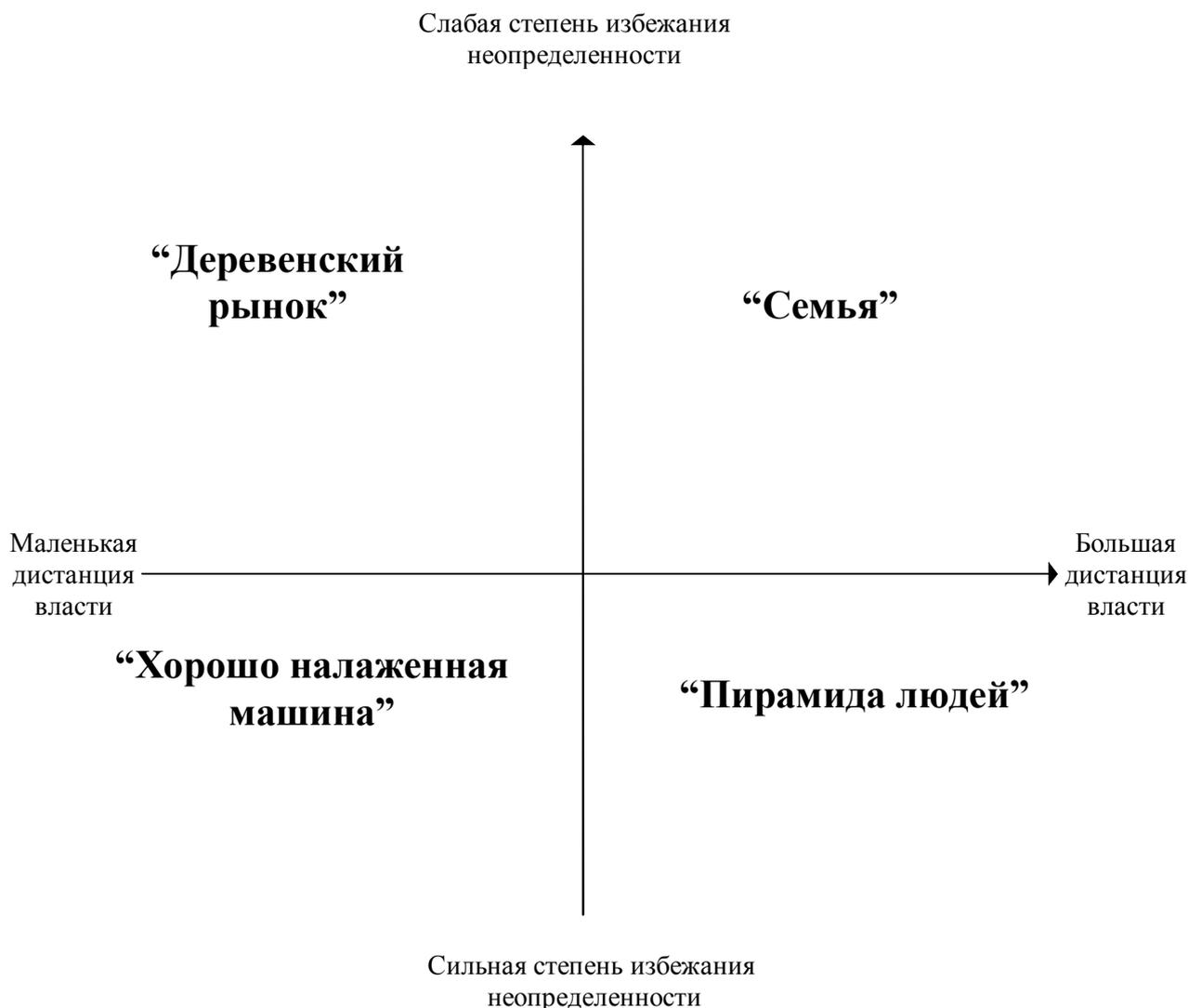


Рис.1. Культурные ценности и образы организаций

### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Скр. пер. с англ. М.: экономика, 1984. 184 с.
2. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. 2-е издание. М., 1996.
3. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2004 – 700 с.
4. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.

### **К теме 1.4. Виды и типы организаций»**

#### **Вопросы к семинару:**

8. Как можно классифицировать организации?
9. Какие существуют формы организации субъектов хозяйствования (Хозяйственное товарищества и общества, полное и командитное товарищество, Акционерное общество (АО), Общество с ограниченной ответственностью (ООО), кооператив, Унитарное предприятие, некоммерческие организации, объединения юридических лиц)
10. Социальная организация, хозяйственные организации, государственные и муниципальные организации.
11. Какие типы и виды организаций Вам известны? Типы деловых организаций.
12. Сущность интеграции. Корпоративные организации: корпорация, холдинг, консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест.
13. Финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.
14. Какие тенденции развития организационных структур характерны для современной России?

#### **Темы рефератов:**

1. Интеграция организаций: сущность, цели.
2. Финансово-промышленная группа
3. Формы собственности и организация управления
4. Корпоративные организации
5. Транснациональные компании
6. Международные совместные предприятия

#### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008 (2005. – 478 с.), часть 4, 5.
2. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб. для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - СПб. : Питер, 2007., гл.5.2,5.3.
3. Рогожин С. В. Теория организации : Учеб. пособие для вузов / С. В Рогожин, Т. В. Рогожина. - М. : Экзамен, 2006, пп.2.5.
4. Орчаков О.А. Теория организации : учебный курс// [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?part-009\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?part-009*page.htm)
5. Федеральный закон РФ «Об акционерных обществах» от 07.08.2001 N 120-ФЗ
6. Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 октября 1997 г. № 1373

### **К теме 1.5 Законы организации»**

#### **Вопросы к семинару:**

1. В чем особенности социальных законов? Назовите основополагающие законы, регламентирующие функционирование социальных организаций.
2. Сформулируйте закон синергии. Каковы показатели созидательной синергии в организаций? Приведите конкретные примеры действия закона синергии.
3. В чем суть закона самосохранения организации? Какие факторы способствуют выживанию организации?
4. Жизненный цикл организации.
5. Как формулируется закон развития деловых организаций? На какие принципы опирается закон развития?

6. Сформулируйте закон композиции и пропорциональности. Как проявляется в современных условиях закон композиции и пропорциональности?
7. Чем определяется стремление организаций к объединению?
8. В чем суть закона информированности и упорядоченности? Какие показатели определяют информационный ресурс организации? Охарактеризуйте информационный обмен известной Вам организации с окружающей средой.
9. Коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры.
10. Чем определяется информационный порядок в организации?
11. Что Вы знаете о законе единства анализа и синтеза?
12. Как специфические законы помогают повысить эффективность управленческого труда?
13. Что необходимо для получения максимальной отдачи от использования законов и принципов организации?

#### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Рогожин С. В. Теория организации : Учеб. пособие для вузов / С. В Рогожин, Т. В. Рогожина. - М. : Экзамен, 2006, гл. 4.
2. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008 (2005. – 478 с.), часть 3.
3. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. – М.: Флинта, 2011 – 224с.
4. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров. – М.: ЮРАЙТ, 2012. – 365с.
5. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. – М.: "Дашков и К"Издательство, 201. – 272 с.

### **К теме 1.5. Принципы организации**

#### **Вопросы к семинару:**

7. Чем характеризуется статический режим работы системы? В каких случаях организацию можно рассматривать как статическую? Что происходит в период стагнации?
8. Дайте определение динамической организации. Чем определяется динамика развития предприятия? Как связаны между собой понятия устойчивости организации и ее динамики?
9. В чем суть противоречий принципов действия статической и динамической организации?
10. Как отразился переход России к новым рыночным отношениям на деятельности организаций статического типа?
11. Назовите основную задачу системы управления деловой организацией динамического типа. Перечислите признаки организации, действующей по динамическому принципу.
12. Перечислите необходимые свойства, которыми должны обладать органы управления динамически развивающихся организаций.
13. Назовите элементы статики в динамически развивающейся системе.
14. Что такое рационализация? Кем были сформулированы принципы рационализации? Когда принципы рационализации стали использоваться в России? На чем основывается рационализация в современных условиях?
15. Что нужно сделать, чтобы поднять уровень рационализации в организации? Назовите основные направления рационализации производства.
16. Как связаны принципы рационализации с методами повышения качества организационных систем?
17. Какое влияние оказывают новые коммуникационные технологии на рационализацию организационной деятельности?

#### **Литература:**

1. Рогожин С. В. Теория организации : Учеб. пособие для вузов / С. В Рогожин, Т. В. Рогожина. - М. : Экзамен, 2006, гл.5-гл.6.
2. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб. для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - СПб. : Питер, 2007, гл. 3.1-3.3.
3. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. – М.: Флинта, 2011 – 224с.
4. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров. – М.: ЮРАЙТ, 2012. – 365с.
5. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. – М.: "Дашков и К"Издательство, 201. – 272 с.

## К теме 2.1. Шесть составляющих и шесть механизмов координации в организации

### Вопросы для обсуждения:

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

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

### Упражнение:

Назовите шесть основных составляющих организаций на примере структур управления двух предприятий.

Какие механизмы координации используются в этих организациях, в том числе по уровням управления?

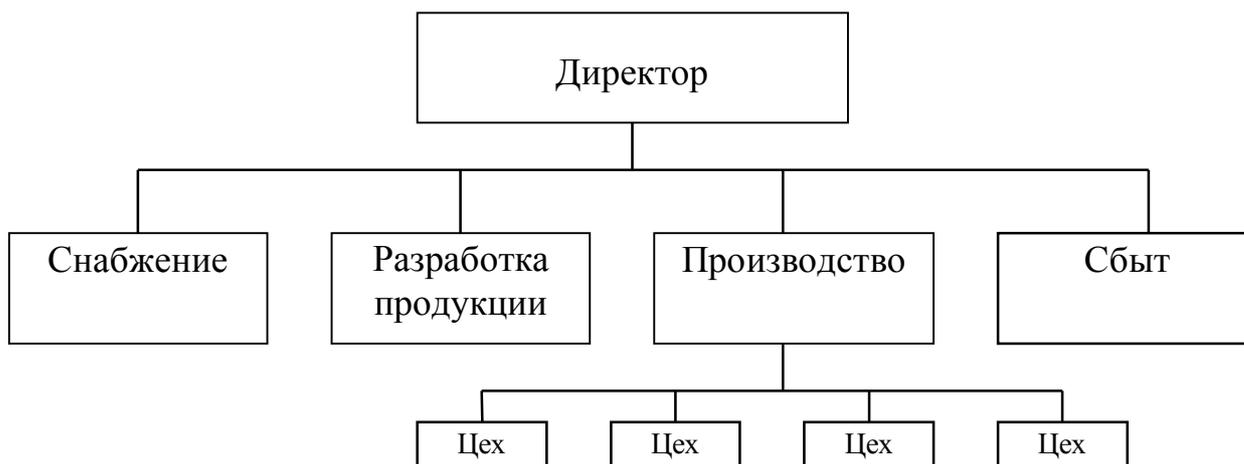


Рис.1. Структура управления предприятием

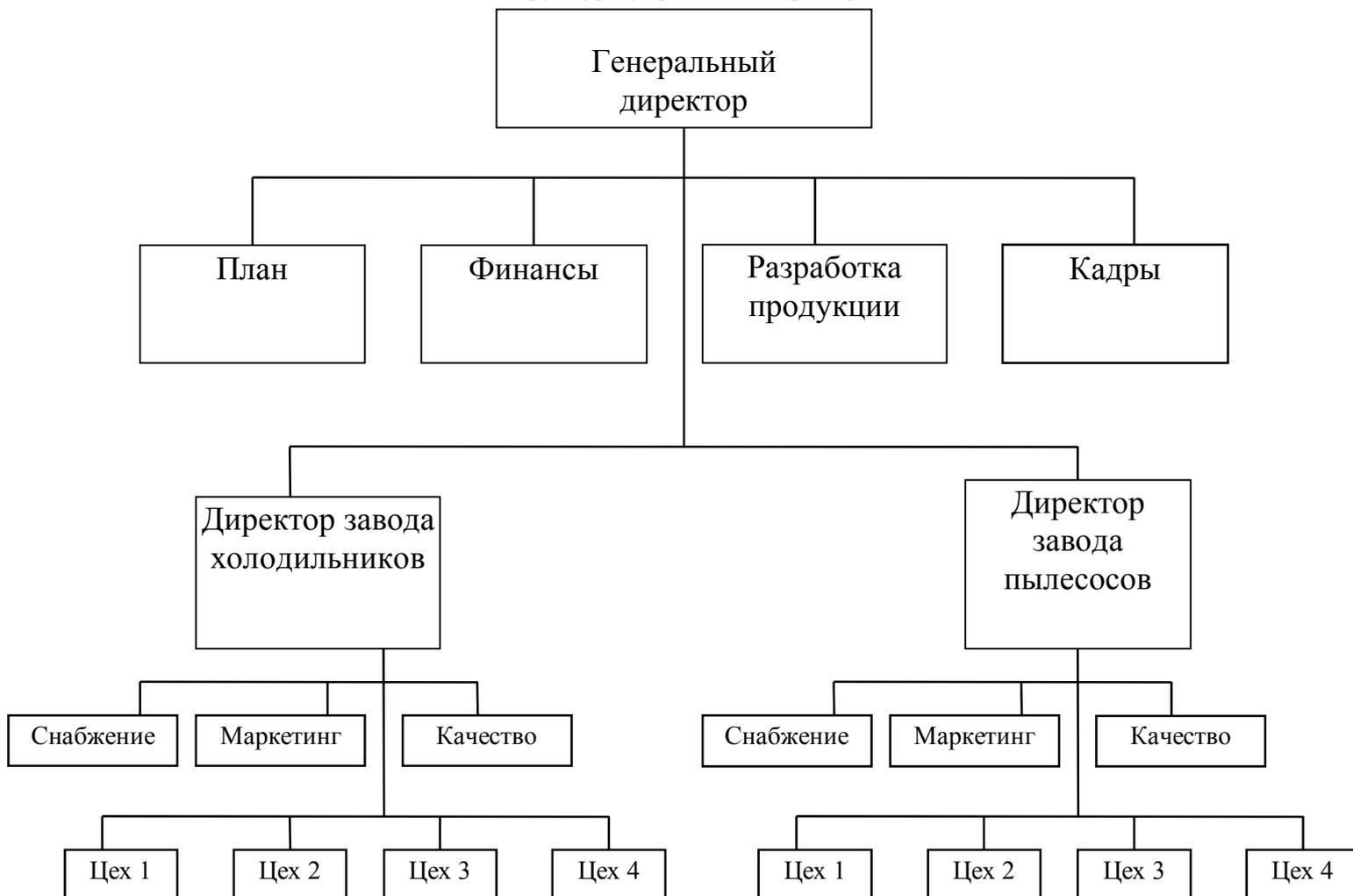


Рис.2. Структура управления крупным предприятием

**Задание студентам:** Для выполнения этого упражнения воспользуйтесь также примерами реально действующих структур.

**Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб., 2003.
2. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
3. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
4. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
5. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.

**К теме 2.2. Структура организации: основные параметры конструирования**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сопоставьте понятия «структура системы» и «структура организации».
2. Каково содержание понятия «организационная структура»? Охарактеризуйте процесс ее формирования и развития. Проявляется ли организационная структура в схеме построения организации. Ответ поясните.
3. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
4. Каким образом ситуационные факторы влияют на выбор организационной структуры? Являются ли определенные ситуационные переменные более важными, чем другие, или нет? Ответ поясните.
5. Что такое органическая организация? механистическая организация? Каким образом внешняя среда влияет на органические и механистические организационные структуры?
6. В чем заключается содержание департаментализации и каковы ее виды?
7. В чем заключается взаимосвязь и противоречие между децентрализацией управления и контролем управленческих решений?
8. Каковы различия в организационных структурах традиционных и предпринимательских организаций?
9. Как можно осуществить переход организации от централизованной к децентрализованной системе управления?
10. Что такое делегирование полномочий? Какое влияние оно оказывает на организационную структуру и на децентрализацию? Как изменяется ответственность за управленческие решения при делегировании полномочий?
11. Классификация связей в организации.
12. Характеристика линейных и функциональных структур. В чем заключаются преимущества и недостатки этих структур управления? Почему они (каждая в отдельности) в классическом (чистом) виде практически не используются?
13. Характеристика дивизиональных структур и принципы их структуризации.
14. Проектные структуры в современном менеджменте. Приведите варианты организации проектного управления.
15. Что такое множественный контроль хода и результатов выполнения проектов в матричной структуре управления?
16. Характеристика матричных организационных структур.
17. Каким условиям должна удовлетворять организация для того, чтобы принять матричную организационную структуру? Можно ли использовать матрицу в работе Школы бизнеса Университета? Ответ поясните.
18. Каковы различия в требованиях к топ-менеджеру матричной структуры и к матричным боссам?
19. Основные модели сетизации. Какие факторы оказали влияние на организацию сетевых структур?
20. Индоктринация и социализация организации

**Конкретная ситуация:** Муниципальная страховая компания

Муниципальная страховая компания - это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы.

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги,
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов с лучшим сервисом,
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура может быть описана следующим образом.

Во главе организации стоит главный управляющий, которому докладывают четыре человека. В первую очередь это начальник центрального отдела. Центральный отдел включает в себя 4 подотдела по управлению человеческими ресурсами, жилью и транспорту, по юридическим проблемам, а также бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существует также отдел компьютерного сервиса и обработки информации. Начальник этого отдела также докладывает главному управляющему.

Третий человек, который докладывает главному управляющему - это начальник отдела "инвестиций". Этот отдел занимается инвестированием денег, внесенных клиентами, в предприятия и офисы.

Четвертый и последний человек, который докладывает главному управляющему - заместитель директора. Он является ответственным за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник)

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек),
- нововведение услуг (2 человека),
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела),
- управление пенсиями (6 человек),
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (8 человек),
- управление страхованием на случай медицинских расходов (8 человек),
- производство всех официальных документов (6 человек),

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что ей нужно менять структуру организации, для того, чтобы решить все проблемы. Она собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования, чтобы сократить расходы, таким образом сократится также число управляющих наверху.

*Вопросы и задания к ситуации:*

1. Нарисуйте органиграмму структуры в существующей ситуации.
2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие могут быть более эффективно исполнены в центральном отделе? Почему?
3. Каким образом Вы предлагаете получить органиграмму для новой ситуации?
  - запрос у Краевой / Областной Администрации?
  - копирование схемы из книги по теории организации?
  - изучение ситуации в другом городе, где уже были произведены изменения?
  - командировка представителя в другую страну и изучение ситуации там?
  - начало процесса создания вместе с коллегами вашей организации?
  - совместный выбор главного управляющего и заместителя директора?
  - другой способ.

## ОРГАНИГРАММА

### 1. Общее.

Органиграмма служит для того, чтобы наглядно показать способ построения организации, особенно формальные отношения между (под-) отделами.

### 2. Представление.

Иерархические отношения представлены вертикальными линиями. Отделы и подотделы представлены прямоугольниками. Название каждого подотдела написано в прямоугольниках.

3. Пример.  
глава  
центральный отдел  
продажа  
производство  
лаборатория

**Задание:** Схема организационной структуры.

По правилам изображения схем организационных структур нарисуйте схему организации, в которой вы учитесь или работаете. При этом по необходимости, должно прилагаться пояснение к схеме.

**Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб., 2003.
3. Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс. СПб, 2001.
4. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
5. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
6. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
7. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
8. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.

### **К теме 2.3. Роль ситуационных факторов, влияющих на проектирование организации.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите и охарактеризуйте факторы, определяющие разнообразие структур организации.
2. Опишите основы власти по Веберу. Может ли каждая из этих типов власти применяться в современной организации?
3. Выделите ключевые различия между крупными и мелкими организациями. Организациям какого типа лучше всего придерживаться параметров крупной компании, а какого типа – гибридной структуры (и крупной, и мелкой фирмы)?
4. Как бы вы определили размер организации? Какие организационные проблемы вы могли бы определить, пользуясь числом занятых в компании как мерой ее масштаба (размера)?
5. Менеджер среднего по размерам производственного предприятия высказывает такую идею: «Мы не можем конкурировать по ценам с мелким бизнесом, поскольку у него накладные расходы всегда ниже наших». На основе материала темы скажите, согласны ли вы с этим менеджером или нет, и почему?
6. Почему крупные организации обычно более формализованы?
7. Представьте себя на месте зав. кафедрой РУДН. Какую бы вы предложили организационную структуру для такого подразделения и в чем были бы ее отличия от отдела бухгалтерии? Ответ поясните.
8. Определите окружающую среду организации. Правомерно ли включать в нее только те элементы, которые фактически взаимодействуют с данной организацией?
9. Что понимается под неопределенностью окружающей среды? Что именно оказывает большее влияние на неопределенность – сложность (гетерогенность) среды или уровень ее изменчивости? Почему? Почему сложность (гетерогенность) окружающей среды ведет к организационной сложности?
10. Является ли смена сферы деятельности организации подходящей стратегией для управления угрожающей внешней средой? Ответ поясните.
11. Представьте, что Вы получили задание сделать расчеты по соотношению всех сотрудников в штате организации к ее производственным рабочим в 2-х организациях, первая из которых оперирует в простом и стабильном окружении, а вторая – в сложном и изменчивом. Как Вы думаете, в чем смысл Вашего задания? В чем, на Ваш взгляд, будет основное различие этих показателей по 2-м организациям?

### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб., 2003.
2. Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс. СПб, 2001.
3. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
4. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
5. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
6. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
7. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.

### **К теме 2.4. Шесть типов конфигураций организаций.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов. Шесть тенденций в развитии организации.
2. Критерии классификации: ключевые механизмы координации, ключевые составляющие, параметры конструирования, ситуационные факторы.
3. Шесть конфигураций. Простая структура. Прямое управление.
4. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия.
5. Дивизиональная форма.
6. Адхократия. Организации-миссионеры.

#### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб., 2003.
2. Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс. СПб, 2001.
3. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
4. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
5. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
6. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
7. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.

### **К теме 3.1. Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите последовательность и поэтапное содержание шагов системной разработки структуры. В чем суть каждого этапа?
2. Оценка конгруентности организации.
3. Каким образом осуществляется оценка и внедрение новой структуры организации?
4. Определение механизмов координации работ в организации.

Дополнительные механизмы координации

#### **Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
2. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
3. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
4. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.
6. Ф.Ван Ден Берг. Структура организации. Пособие проекта ТАСИС. 1998. Принт

### **К теме 3.2. Стагнация в процессе изменений в организациях**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие стагнация. Индикаторы стагнации.
2. Диагноз причин остановки изменений. Выявление основной проблемы и скрытых процессов. Приведите примеры.
3. В чем суть процессов интервенции по устранению стагнации в организации?
4. Как устанавливаются связи между “скрытыми” процессами и основной проблемой в организации?
5. Процесс изменения. Управление процессом изменений в организации. Приведите примеры.

**Список рекомендуемой литературы по теме:**

1. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011– 224с.
2. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 365с.
3. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. –М.: "Дашков и К"Издательство, 2012, 272 с.
4. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2008. – 864 с.
6. Рогожин С. В. Теория организации : Учеб. пособие для вузов / С. В Рогожин, Т. В. Рогожина. - М. : Экзамен, 2006. – 319 с.

## 5. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации.
2. Законы, регламентирующие функционирование организаций.
3. Закон синергии.
4. Закон самосохранения и борьба организаций за выживание.
5. Жизненный цикл организации.
6. Закон единства анализа и синтеза.
7. Специфические законы деятельности организации.
8. Основные положения «Всеобщей организационной науки Тектологии» А.А. Богданова
9. «Общая теория систем» Л.фон Берталанфи
10. Основные положения науки о самоорганизации систем – синергетики.
11. Системный анализ в социальных системах
12. Интеграция организаций: сущность, цели.
13. Финансово-промышленная группа
14. Формы собственности и организация управления
15. Корпоративные организации
16. Транснациональные компании
17. Разделение труда, специализация и департаментализация.
18. Связи в организации и координация.
19. Централизация и децентрализация.
20. Механистические и органические организационные системы.
21. Бюрократические системы.
22. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры управления.
23. Коллегиальные органы в управлении.
24. Проектное и матричное управление.
25. Международные совместные предприятия
26. Этапы оргпроектирования и их содержание.
27. Состав документации оргпроектов.
28. Перспективные направления развития организаций
29. Основные свойства организаций будущего
30. Сетевые организации
31. Виртуальные корпорации
32. Многомерные организации
33. Круговые корпорации
34. Интеллектуальные организации
35. Обучающиеся организации

### Методические указания по написанию рефератов

**Цель написания реферата** – повысить уровень знаний учащихся или студентов по курсу обучения или специальности, формировать у них умения самообразовательной познавательной деятельности, способствовать развитию их творческого потенциала. Вместе с тем, эта работа призвана помочь преподавателям организовать индивидуальную работу с учащимися или студентами, подготовить их к итоговой аттестации по предмету, курсу, специальности, пополнить материалы кабинетов, кафедр по актуальным тематическим разделам программы обучения, проявить собственные исследовательские способности.

**Реферирование** широко применяется при организации самостоятельной зачетной работы студентов и учащихся, это творческая работа обучающегося по предмету, в которой на основании краткого письменного изложения и оценки различных источников проводится САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ определенной темы, проблемы.

**Реферат** (от лат. referre – докладывать, сообщать) представляет собой доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников или краткое изложение книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением.

Таким образом, реферат — это сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение;
- составление плана;
- написание текста работы и ее оформление;
- устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практики, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Рекомендованная тематика рефератов примерная. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия, конспектов лекций). После этого необходимо изучить нормативные акты, литературные и иные источники, рекомендованные преподавателем. Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения, самостоятельно подобранные в результате изучения библиографии в библиотеке. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал название работы.

Реферат, как правило, состоит из *введения*, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, *основного материала*, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и *заключения*, где формируются выводы, оценки, предложения.

Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Объем реферата — примерно 8-10 машинописных страниц.

На титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, дату написания работы и личную подпись.

## **6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ**

### **Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Включают типовые задания, тесты, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций.

По дисциплине предусматривается промежуточный и итоговый контроль.

На базе банка тестовых заданий организуется промежуточный контроль знаний по каждой теме.

Промежуточный контроль степени усвоения теоретического материала по дисциплине «Теория организации» осуществляется после изложения теоретического материала каждой темы в виде решения ситуационных задач и кейс-стади.

Для наилучшей подготовки к экзамену по дисциплине «Теория организации» предлагаются тесты. Тесты содержат один вопрос, четыре варианта ответа, один из которых правильный.

### **К теме 1: Теория организации и её место в системе научных знаний**

#### **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.Лайкерт

#### **3 К современным направлениям рассмотрения организации не относятся?**

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

#### **4 Кто является разработчиком бюрократической теории?**

- а) Фредерик У. Тейлор
- б) Макс Вебер
- в) Ренсис Лайкерт
- г) Генри Минтцберг

#### **34 Кто является разработчиком всеобщей организационной науки (тектологии)?**

- а) Макс Вебер
- б) Ренсис Лайкерт
- в) Александр Александрович Богданов
- г) Генри Минтцберг

#### **5 Кто являлся разработчиком концепции формирования эффективных организаций («структура–5»)?**

- а) Макс Вебер
- б) Ренсис Лайкерт
- в) Александр Александрович Богданов
- г) Генри Минтцберг

#### **6 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

## **7 Системный подход помогает обеспечить?**

- а) качество технологий
- б) качество инноваций
- в) качество управленческих решений
- г) качество работы специалистов

## **К теме 2: Природа и сущность организации**

### **1 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

### **2 Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого?**

- а) структура
- б) система
- в) закон
- г) принцип

### **3 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

### **4 Что не относится к обязательным условиям при создании организации?**

- а) наличие хотя бы двух человек
- б) наличие хотя бы одной женщины
- в) наличие спонсора
- г) наличие капитала

### **5 Какая черта из ниже перечисленных не является характерной для организации?**

- а) комплексность
- б) формализация
- в) универсальность
- г) соотношение централизации и децентрализации

### **6 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

### **7 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

### **8 По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют?**

- а) открытые и закрытые
- б) активные и пассивные
- в) искусственные и естественные
- г) жесткие и мягкие

### **9 В какой из подсистем человек является как субъектом, так и объектом управления?**

- а) техническая
- б) биологическая
- в) социальная
- г) все ответы верны

### **10 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
- 25 Конфликт – это?
- а) борьба двух соперников
  - б) обоюдовыгодное решение
  - в) отказ от общения
  - г) столкновение интересов, мнений или взглядов

### 11 Какие существуют типы конфликтов?

- а) внутриличностные и межличностные
- б) конфликты между личностью и группой
- в) межгрупповые конфликты
- г) все вышеперечисленные

## К теме 3: Виды и типы организаций

### 1 Организации, строящие свою деятельность исходя из выделенных государством средств?

- а) коммерческие
- б) неформальные
- в) сельскохозяйственные
- г) бюджетные

### 2 Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ним имущество?

- а) хозяйственные общества
- б) унитарные предприятия
- в) хозяйственные организации
- г) производственные кооперативы

### 3 Отличие индивидуалистической организации от корпоративной?

- а) авторитарность руководства
- б) отсутствие единой и общей для всех цели
- в) нет отличий
- г) объединение людей является добровольным и открытым

### 4 Что явилось причиной появления сетевых организаций?

- а) высокие входные барьеры на рынок
- б) перенесение рыночных отношений во внутреннюю среду организации
- в) развитие сети Интернет
- г) успешный эксперимент одной из фирм

### 5 Каким будет эффект синергии на образном примере $2 + 2 = 5$ ?

- а) положительным
- б) отрицательным
- в) нулевым
- г) нельзя рассмотреть на этом примере

## К теме 4: Законы и принципы организации

### 1 Закон – это?

- а) важнейшее направление работы
- б) необходимое, существенное, повторяющееся отношение между явлениями
- в) правила, указанные в Конституции
- г) специфика, требующая адаптации достижений в области управления и организации

### 2 С точки зрения статики 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

### **3 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

### **4 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

### **5 Совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений?**

- а) структура
- б) закон
- в) принцип
- г) система

### **6 Какая группа принципов согласно теории организации А.Файоля содержит желаемые характеристики организации?**

- а) структурные признаки
- б) принципы конечного результата
- в) принципы процесса
- г) принципы единства команд

### **7 Закон, отражающий необходимость согласования целей организации?**

- а) закон наименьших
- б) закон композиции
- в) закон пропорциональности
- г) закон онтогенеза

### **8 Какой из законов проявляется преимущественно в динамике?**

- а) закон наименьших
- б) закон единства анализа и синтеза
- в) закон пропорциональности
- г) закон онтогенеза

### **9 Что рассматривает закон композиции организаций?**

- а) соотношения между частями целого
- б) стадии жизненного цикла
- в) множественность элементов
- г) цели организации

### **10 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

### **11 Признаком достижения отрицательной синергии могут являться?**

- а) благотворительная деятельность организации
- б) хорошее настроение в коллективе
- в) понижение доверия к руководству организации
- г) активное приобретение акций организации

### **12 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

**13 Впервые общие законы организации были сформулированы?**

- а) Максом Вебером
- б) Ренсисом Лайкертом
- в) Александром Александровичем Богдановым
- г) Генри Минтцбергом

**14 Принципы, отражающие правила формирования самых разнообразных систем в природе и обществе, называются?**

- а) универсальными (общими)
- б) специфическими
- в) научными
- г) ситуационными

**15 К принципам организационной статистики не относятся?**

- а) целеполагание
- б) прямооточность
- в) минимум сложности
- г) сочетание централизации и децентрализации

**16 Один из принципов рационализации – алгоритмизация означает?**

- а) единую ориентацию и согласованную реализацию основных процессов
- б) возможность установления роли и места каждого структурного компонента в системе
- в) установление четкой согласованности между отдельными специализированными процессами
- г) использование определенного предварительно разработанного алгоритма — четкой, логически выстроенной и внутренне детерминированной программы действий

**17 Закон социальной самоорганизации означает?**

- а) со временем социальный фактор влияет на выделение неформальных организаций внутри формальной организации
- б) что материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
- в) необходимость определенного сочетания между частями целого
- г) такого закона не существует

**18 Основное отличие закономерности от закона?**

- а) просто слово длиннее
- б) связи, обобщаемые в закономерности менее устойчивы, чем в законе и справедливы лишь для данных условий
- в) закономерность действует не независимо от сил природы, а законы подвержены влиянию
- г) законы формулируются на основании закономерностей

**19 Применение закона синергии в организации может принести?**

- а) как положительный, так и отрицательный эффект
- б) только положительный эффект
- в) только отрицательный эффект
- г) данный закон не применим в отношении организации

**20 Принцип целеполагания при построении рациональных структур означает, что структура должна?**

- а) способствовать своевременной адаптации целей исходя из имеющейся структуры и ее изменениях
- б) соответствовать целевой ориентации организации (прежде всего - миссии)
- в) обладать способностью изменяться при изменении внешней среды
- г) состоять из автономных подразделений, каждый из которых вырабатывает цели исходя из субъективных приоритетов

## **К теме 6: Структура организации: основные параметры конструирования**

**1 Установление правил и процедур, определяющих поведение работников?**

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

**2 Централизованная структура чаще всего применяется при?**

- а) высокой концентрации
- б) быстро меняющейся технологии
- в) сложной организационной структуре
- г) незначительных изменениях внешней среды

**3 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

**4 Связи, образующие между компонентами одного уровня организации?**

- а) инвариантные
- б) горизонтальные
- в) прямые
- г) вертикальные

**5 Особенности сетевых организаций?**

- а) нет единого территориального расположения
- б) создается для решения конкретной комплексной задачи
- в) организация работ по рабочим группам
- г) деятельность данных организаций корректируется рыночными механизмами вместо командных методов, что позволяет получить конкурентные преимущества путем предоставления широкой предпринимательской свободы

**6 Организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы?**

- а) корпоративные
- б) эдхократические
- в) механические
- г) партисипативные

**7 Процесс создания проекта-прототипа, прообраза предлагаемого или возможного объекта или состояния?**

- а) анализ
- б) прогнозирование
- в) реорганизация
- г) проектирование

**8 При проектировании организации используют следующий метод?**

- а) метод аналогий
- б) моделирование
- в) экспертно-аналитический
- г) все вышеперечисленные

**9 Реорганизация - это?**

- а) ликвидация организации
- б) поэтапное проведение организационных изменений
- в) анализ организационной структуры
- г) разработка бизнес-плана

**10 По типу конфигурации организации бывают?**

- а) открытые и закрытые
- б) активные и пассивные
- в) жесткие и мягкие
- г) простые и сложные

**11 Процесс совершенствования системы на основе изучения механизма конкуренции, законов воспроизводства, развития потребностей, обеспечивающих выживание системы?**

- а) функционирование системы
- б) развитие системы
- в) поведение системы
- г) содержание системы

**12 Какого вида связей структур не существует согласно классификации по признаку конфигурации?**

- а) веерной
- б) шлюзной
- в) звездной
- г) колесо

**13 Что подразумевает конвергентное соединение?**

- а) выход там же, где и вход
- б) только один канал выхода
- в) дополнительный канал входа
- г) несколько каналов входа

**14 По типу пространственной ориентации структуры бывают?**

- а) боковые
- б) диагональные
- в) круглые
- г) плоские

**К теме: Роль ситуационных факторов, влияющих на проектирование организации.**

**1 Коммуникации - это?**

- а) хранение информации
- б) процесс обмена информацией
- в) телевизионная и телефонная сеть
- г) поиск информации в сети Интернет

**2 К элементам коммуникации не относят?**

- а) структуру
- б) обратную связь
- в) канал
- г) источник

**3 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

**4 Что нельзя отнести к типам коммуникаций?**

- а) межличностные
- б) общественные
- в) казенные
- г) внутренние оперативные

**5 Фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации?**

- а) цели организации
- б) структура организации
- в) технологии
- г) организация материальных и финансовых потоков

**6 Организационная система предприятия включает?**

- а) организацию управления
- б) организацию труда
- в) организацию производства
- г) организацию информационных потоков

**7 Факторы внешней среды, имеющие прямое воздействие на организацию, не относятся?**

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

## 7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие и сущность организации, «социальной организации».
2. Определение понятия организация, ее основные характеристики. Организация как структура и как процесс.
3. Причины создания организаций.
4. Организация и государственная система, легитимность организации.
5. Формальная и неформальная организации.
6. Организация как сложная система, часть большой системы.
7. Особенности социальных законов. Законы, регламентирующие функционирование организаций.
8. Закон синергии.
9. Закон самосохранения и борьба организаций за выживание. Жизненный цикл организации.
10. Закон развития деловых организаций.
11. Закон композиции и пропорциональности.
12. Закон информированности и упорядоченности.
13. Закон единства анализа и синтеза.
14. Специфические законы деятельности организации.
15. Принципы организации, характеризующие её как управляемую систему. Принципы рационализации организационной деятельности.
16. Принципы действия статических и динамических организаций.
17. Типология организаций.
18. Сущность интеграции. Корпоративные организации
19. Жизненный цикл организации. Факторы развития организации по стадиям жизненного цикла.
20. Современные концептуальные подходы, лежащие в основе изучения организации
21. Внутренняя среда организации, ее описание. Формальные и неформальные характеристики (“сценарии” и поведение).
22. Организация как открытая система. Роль ситуационных факторов.
23. Модель развернутой схемы взаимосвязей в организации.
24. Общая модель организации, возможности ее применения для анализа изменений в организационных процессах.
25. Теорема 7С: характеристика семи элементов, описывающих организацию. Специфика подхода.
26. Организационная культура, ее основные характеристики. Взаимодействие культуры и структуры организации.
27. Типология организаций с учетом особенностей национальной культуры на основе двух факторов.
28. Цели в управлении и их функции. Типы организационных целей. Цели и структура организации.
29. Структурирование организации. Сопоставление подходов: от поиска “единственно правильного подхода” к конфигурационному подходу Г. Минцберга
30. Содержание понятия «структура организации». Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними.
31. Шесть основных механизмов координации в организации. Их роль в проектировании организации.
32. Проектирование организации: определение специализации работ и рабочих мест при проектировании. Типы специализации рабочих мест.
33. Типы структур: бюрократические/механистические и органические.
34. Определение формальных правил и норм поведения при проектировании организации.
35. Проектирование организации. Взаимосвязь между структурой организации и квалификацией работников. Роль обучения. Роль профессионалов в организации. Изменения в распределении власти.
36. Индоктринация и социализация организации. Совместно разделяемые ценности и культура организации.
37. Принципы группирования работ в организации и формирования структурных единиц.
38. Конструирование иерархии власти. Составление органиграммы, основные требования к составлению.
39. Определение размера структурной единицы. Подход на основе “масштаба контроля”. Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.

40. Системы планирования и контроля. Особенности их реализации в организациях, построенных по функциональному и рыночному принципам.
41. Горизонтальные связи. Четыре механизма связи как важнейшие направления конструирования современных структур.
42. Проектная и матричная структура организации, сравнительные характеристики.
43. Роль механизмов связи как средства развития координации на основе взаимного приспособления, как средство ограничения бюрократической власти.
44. Конструирование системы принятия решений в организации. Централизация - ее преимущества и ограничения.
45. Конструирование системы принятия решений в организации. Вертикальная децентрализация. Избирательная и параллельная вертикальная децентрализация.
46. Конструирование системы принятия решений в организации. Горизонтальная децентрализация. Избирательная ограниченная и параллельная горизонтальная децентрализация.
47. Конструирование системы принятия решений в организации. Чистая децентрализация.
48. Ситуационные факторы, вызывающие необходимость дифференциации структуры.
49. Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов. Шесть тенденций в развитии организации.
50. Шесть конфигураций организации. Простая структура. Прямое управление.
51. Шесть конфигураций организации. Машинная бюрократия.
52. Шесть конфигураций организации. Профессиональная бюрократия.
53. Шесть конфигураций организации. Дивизиональная форма.
54. Шесть конфигураций организации. Адхократия.
55. Шесть конфигураций организации. Организации-миссионеры.
56. Определение последовательности и поэтапного содержания шагов системной разработки структуры.
57. Оценка новой структуры организации и выбор критериев, на основе которых она строится.
58. Сетевые организации. Виртуальные корпорации.
59. Эффективность организации. Ситуационные подходы к измерению эффективности.
60. Перспективные направления развития организаций. Основные свойства организаций будущего.

## 8. ГЛОССАРИЙ

**Ассоциация** — это объединение организаций одного рода деятельности. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач.

**Аттрактор** — 1) притягивающий центр, область самоорганизации системы; 2) математический образ диссипативных структур, возникающих в развивающихся системах.

**Аффект** — относительно кратковременное, сильно и бурно протекающее эмоциональное переживание.

**Бизнес-процесс** — совокупность взаимосвязанных деловых операций'.

**Бизнес-система** — средство достижения предпринимательских целей в условиях виртуализации (*бизнес-процессы* являются элементами бизнес-системы).

**Бифуркация** — 1) ветвление путей эволюции системы; 2) ветвление решений нелинейного дифференциального уравнения.

**Вариабельный** — проявляющийся в виде вариантов.

**Вариант** — видоизменение, разновидность, одна из возможных комбинаций.

**Вариация** — изменение второстепенных элементов, частных чего-либо при сохранении основы.

**Виртуальный** — 1) кажущийся, ненастоящий; 2) находящийся в промежуточном состоянии; 3) относящийся к нематериальной (например, информационной) среде.

**Виртуальная организация** — 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

**Гетерогенный** — разнородный по составу или происхождению.

**Гибкость** — способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями параметров системы.

**Гомеостаз(ис)** — свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования. Гомогенный — однородный по своему составу. Дедукция — способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

**Деменеджеризация** — переход от управления по принципу «объект — субъект управления» («руководитель — подчиненный») к управлению на основе самоорганизации.

**Демократия** — политический строй, в котором установлены и осуществляются на практике способы и формы народовластия, закрепленные в законах свободы и равноправия граждан.

**Департаментализация (департаментизация)** — в теории организации это выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организации (отделов, бюро и т. д.).

**Дивергенция** — ситуация, при которой направление движения цен и технических индикаторов не совпадает.

**Дивизиональная (отделенческая) структура** — структура, которая основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов, комплексов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

**Динамические системы** — системы, состояние которых изменяется во времени.

**Диссипация** — переход энергии упорядоченного движения в энергию хаотического движения.

**Дихотомия** — последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и т.

**Закон** — 1) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 2) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 3) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 4) не-обходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

**Закономерность** — 1) соответствие закону; 2) проявление закона'. Закрытые системы — системы, не имеющие вещественного, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

**Звено управления** — структурное подразделение или должностное [лицо, выполняющее функции управления.

**Иерархическая система** — система с многоуровневой структурой, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, т. е. в порядке подчинения.

**Индукция** — логическое умозаключение от частных, единичных ' случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

**Институт** — определенная организация общественной деятельности и социальных отношений, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т. п. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции. Институтация — юридически оформленный институт. Институционализация — учреждение каких-либо новых институтов; правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

**Картель** — это долговременное договорное объединение ряда компаний для выполнения функций, связанных с созданием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него компании сохраняют свою юридическую и финансовую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач.

**Комбинат** — это объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой.

**Коммуникация** — 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

**Конкретная система** — система, все элементы которой являются физическими объектами.

**Контур управления** — замкнутая цепь: субъект управления, управляющее воздействие (прямая связь), объект управления, обратная связь, субъект управления.

**Консорциум** — это долговременное договорное объединение ряд'?' однородных компаний. Он выступает как единое целое при заключении соглашений с другими партнерами. Каждая компания, входящая в консорциум, сохраняет свою фирменную независимость, систему управления и характер деятельности.

**Концерн** — это долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи: производство—сбыт—производство—сбыт. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач.

**Корнер** — это кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации сохраняют юридическую, финансовую и другие виды самостоятельности при решении своих уставных задач.

**Критерий** — 1) признак, на основании которого производится оценка, дается определение или классификация чего-либо; 2) мера оценки.

**Культура** — совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

**Метод** — 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) прием практического или теоретического Познания действительности; 3) определенным способом упорядоченная деятельность.

**Методика** — 1) совокупность методов (приемов) целесообразного проведения какой-либо работы; 2) конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма.

**Методология** — 1) учение о научном методе познания; 2) учение о логической организации какой-либо деятельности.

**Моделирование** — воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения (модели).

**Модель** — любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заменителя».

**Монархия** — форма правления, при которой верховная власть в государстве формально (полностью или частично) сосредоточена в руках единоличного главы государства — монарха, а также государство с такой формой правления.

**Неформальная организация** — это организации в рамках которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов (общий интерес, необходимость сотрудничать, личная безопасность).

**Общество с ограниченной ответственностью** — общество, учрежденное одним или несколькими лицами. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими средств.

**Общество с дополнительной ответственностью** — это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

**Организация** - представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

**Организационная культура** — это культура обеспечения упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации. Система смыслов, ценностей, норм и ориентиров организационной культуры позволяет обеспечить организованность деятельности по реализации миссии и целей организации.

**Организационная коммуникация** – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему представления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

**Организационные ценности** — это представление о полезности и предпочтительности для реализации миссии организации тех или иных средств, форм и методов, а также культурных свойств членов этой организации.

**Парадигма** — 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе.

**Проектное управление** – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работы.

**Проектная структура** – временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).

**Матричная структура** – структура при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений в которых они постоянно работают.

**Связь** — отношения между элементами системы.

**Синдикат** — это объединение компаний на базе договорных соглашений для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности. Входящие в него компании сохраняют производственную и юридическую самостоятельность при решении индивидуальных задач.

**Синергетика** — наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

**Синергизм** — научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

**Синергия** — вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующийся тем, что это действие сильнее действия каждого компонента в отдельности. Система — целостная совокупность взаимосвязанных элементов. Система управления — совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

**Система** – набор взаимосвязанных частей составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

**Система ценностей** — 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок. Способ — система действий.

**Стохастический** — случайный или вероятностный. Стохастический процесс — процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

**Стратификация** — метод исследования систем, основанный на выделении уровней описания, каждый из которых характеризуется собственным набором принципов описания, понятий, терминов, а также специфическим языком.

**Структура** — 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

**Структура организации** – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

**Теория** — 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся мнение, суждение, взгляд на что-либо.

**Теория организации** — 1) система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития; 2) раздел теории организации, изучающий организацию как систему, как субъекта хозяйственной деятельности.

**Трест** — это долговременное договорное объединение ряда компаний для активной совместной деятельности и мощного вторжения на рынок продаж. **Финансово-промышленная группа (ФПГ)** — это долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции.

**Формальная организация** – это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации.

**Функция управления** — совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

**Хаос** — 1) беспорядок, бессистемность; 2) область действительности, в которой не представляется возможным решить задачи структурирования.

**Холдинг-компания (ХК)** — это акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских компаний.

**Цель** — 1) внутренний побудительный мотив действия; 2) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 3) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

**Эквифинальность** — свойство системы, характеризующее ее внутреннюю предрасположенность к достижению некоторого предельного состояния, не зависящего от внешних условий.

**Элемент** — мельчайшая неделимая с точки зрения целей исследования часть системы.

**Эмерджентность** — 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов.

## 9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Долгов А. И. Теория организации. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. – М.: Флинта, 2011 – 224с. <http://www.biblioclub.ru>
2. Кузнецов Ю. В. Теория организации. Учебник . – М.: ЮРАЙТ, 2012. – 365с. <http://www.biblioclub.ru>
3. Агарков А.П., Голов Р.С. , Голиков А.М., Теория организации. Организация производства. – М.: "Дашков и К"Издательство, 2012. – 272 с. <http://e.lanbook.com/>
4. Авдеева, Т.Т., Бабичев, К.Н. Теория организации: конфигурационный подход: учеб.-метод. пособие / Т.Т. Авдеева, К. Н. Бабичев. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 241 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. Изд-во «Питер», СПб., 2003, 512 с.
6. Дафт Р. Теория организации. изд-во «Инфра-М», 2011, 736 с.
7. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА - М, 2011. – 864 с.
8. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб. для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - СПб. : Питер, 2010. – 394 с.

### Дополнительная литература:

9. Адамецкий К.О. О науке организации. М., 2012.
10. Акофф Р. Планирование будущего корпорации.- М.: Прогресс,2010.
11. Афанасьев В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 2010. 308 с.
12. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2010. 182 с.
13. Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. М.,2012.
14. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2-х книгах. М.,2011.
15. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. 2-е издание. М.,2012.
16. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2010. 332 с.
17. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.,2012.
18. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные задачи менеджмента. – М.: Корона-Принт,2012.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Бизнес-книга,2012.
20. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература,2010. 320 с.
21. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.,2012.
22. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело,2009. 700 с.
23. Моисеев Н.Н. Тектология Богданова – современные перспективы // Вопросы философии.2009. №8. с. 8-13.
24. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Скр. пер. с англ. М.: экономика,2010. 184 с.
25. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер с англ. М.: Прогресс,2010. 418 с.
26. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 2012.127 с.
27. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: человек-фирма-маркетинг: Пер. с англ. – М. 2010.
28. Семиков В.Л. Теория организации. М.: ВИПТШ МВД РФ,2012.
29. Смелзер Н. Социология: Пер с англ. М.: Феникс,2011. 688 с.
30. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит: ЮНИТИ,2012. 375 с.
31. Теория организации. Учебник / Под ред В.Г. Алиева. М.,2010.
32. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса – М.: ИНФРА-М, 2011.

33. Файоль А. Учение об управлении // Научная организация труда и управления / Под ред. А.И. Щербаня. М.

#### **Периодические издания**

34. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»  
35. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»  
36. Журнал «Проблемы теории и практики управления»  
37. Журнал «Современное управление»

#### **Интернет-ресурсы**

38. <http://www.mevriz.ru> – сайт журнала "Менеджмент в России и за рубежом"  
39. <http://www.marketing-magazine.ru> – сайт журнала "Маркетинг Менеджмент"  
40. <http://www.managementnews.ru> – сайт журнала "НОВОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА"  
41. [http://www.gsom.ru/about\\_som/structure/publishing/rjm/](http://www.gsom.ru/about_som/structure/publishing/rjm/) – сайт журнала "Российский журнал менеджмента" Журнал учрежден Санкт-Петербургским государственным университетом по инициативе Высшей школы менеджмента СПбГУ  
42. [www . expert . ru](http://www.expert.ru) - сайт журнала «Эксперт»  
43. [www . cfip . ru](http://www.cfip.ru) - сайт проекта «Корпоративный менеджмент»  
44. [www . kommersant . ru](http://www.kommersant.ru) - сайт журнала «Коммерсант-Деньги»  
45. [www . ptpu . ru](http://www.ptpu.ru) - международный журнал «Проблемы теории и практики управления»  
46. Эрудия. Российская электронная библиотека. Экономика и предпринимательство [Электронный ресурс] // [www.yas.yuna.ru](http://www.yas.yuna.ru).  
47. <http://www.iteam.ru/publications> «Портал ITeam» Технологии корпоративного управления

## ***10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ***

Для проведения занятий необходимы аудитории, оснащенные компьютерами и мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор. Демонстрационное оборудование - ЖК-панель.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы, в электронной и бумажной формах.