

ОДОБРЕНО

Решением  
Ученого совета ЧОУ ВО «МАЭУ»  
от «21» февраля 2018г.  
Протокол № 10

УТВЕРЖДАЮ

Ректор ЧОУ ВО «МАЭУ»

О.И. Чиркова

«21» февраля 2018г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

(с внесенными изменениями и дополнениями, утвержденными решением  
Ученого совета (протокол № 8 от «20» апреля 2022 г.)

#### **Направление подготовки**

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) образовательной программы  
«Региональное управление»**

является единой для всех форм обучения

**Теория организации:** Рабочая программа дисциплины/– Мурманск: ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018– 71 с.

**Теория организации:** Рабочая программа дисциплины по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» является единой для всех форм обучения. Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО с учетом рекомендаций и ПООП ВО по направлению (специальности) и профилю подготовки.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение.....
2. Тематическое планирование.....
3. Содержание дисциплины курса.....
4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся.....
5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....
6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины....
7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины, необходимой для освоения дисциплины.....
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....  
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины «Теория организации» предназначена для реализации Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее ФГОС ВО) по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и является единой для всех форм и сроков обучения.

### 1 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплины (модули), практики, предшествующие изучению данной дисциплины и формирующие аналогичные компетенции	Код компетенции	Объект логической и содержательной взаимосвязи		Код компетенции	Дисциплины (модули), практики, изучаемые в последующих семестрах и формирующие аналогичные компетенции
		Дисциплина	Код компетенции		
-	ОПК-3	Теория организации	ОПК-3	ОПК-3	Планирование и проектирование организаций Основы управления персоналом Корпоративная социальная ответственность
Теория управления; Социология управления	ПК-2		ПК-2	ПК-2	Корпоративная социальная ответственность; Производственная практика;

Дисциплина «Теория организации» (Б1.В.ОД.5) входит в Блок Б1, вариативной части (В), обязательным дисциплинам (ОД).

### 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Таблица 1–Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Вид деятельности и проф. задачи <sup>1</sup>	Планируемые результаты	Уровень освоения компетенции <sup>2*</sup>
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления	<i>организационно-управленческая деятельность:</i> - планирование деятельности организаций и подразделений, формирование	<u>Знать</u> – основные этапы развития менеджмента как науки и профессии; – принципы развития и закономерности функционирования организации;	Пороговый

<sup>1</sup>Описываются задачи по видам деятельности, которые указываются в ФГОС по данному направлению (специальности) в соответствии с разделом IV «Характеристика профессиональной деятельности бакалавра (магистра / специалиста)».

<sup>2</sup> Каждый преподаватель прописывает этот раздел самостоятельно

	<p>человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>организационной и управленческой структуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;</p>	<p><u>Уметь</u> разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность <u>Владеть</u> методами проектирования организационных структур</p>	
			<p><u>Знать</u> – типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; <u>Уметь</u> разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность <u>Владеть</u> методами проектирования организационных структур</p>	<p>Базовый</p>
			<p><u>Знать</u> – содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; – теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; <u>Уметь</u> разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность <u>Владеть</u> методами проектирования организационных структур</p>	<p>Продвинутый</p>
<p>ПК-2</p>	<p>Владением навыками использования основных теорий мотивации,</p>	<p><u>организационно-управленческая деятельность:</u> участие в обеспечении рационального</p>	<p>Знать: <input type="checkbox"/> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая</p>	<p>Пороговый</p>

	<p>лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>использования и контроля ресурсов органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; организационно-административное обеспечение деятельности государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;</p>	<p>вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</p> <p><input type="checkbox"/> роль и место управления управления и его связь со стратегическими задачами организации;</p> <p><input type="checkbox"/> формы участия персонала в управлении;</p> <p><input type="checkbox"/> типы организационной культуры и методы ее формирования;</p> <p><input type="checkbox"/> цели и стратегии управления.</p> <p>Уметь:</p> <p><input type="checkbox"/> командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p> <p><input type="checkbox"/> мотивировать и стимулировать персонал организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей;</p> <p><input type="checkbox"/> проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее удовлетворения;</p> <p><input type="checkbox"/> анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</p> <p><input type="checkbox"/> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;</p> <p><input type="checkbox"/> ориентироваться в вопросах управления предприятием, его материальными ресурсами, финансами, персоналом</p>	
--	--	--	---	--

			<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</li> <li><input type="checkbox"/> роль и место управления организации и его связь со стратегическими задачами организации;</li> <li><input type="checkbox"/> формы участия персонала в управлении;</li> <li><input type="checkbox"/> типы организационной культуры и методы ее формирования;</li> <li><input type="checkbox"/> цели и стратегии управления.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li><input type="checkbox"/> мотивировать и стимулировать персонал организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей.</li> <li><input type="checkbox"/> диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</li> <li><input type="checkbox"/> диагностировать организационную культуру выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</li> <li><input type="checkbox"/> проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее</li> </ul>	Базовый
--	--	--	---	---------

			<p>удовлетворения;  <input type="checkbox"/> анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;  <input type="checkbox"/> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;  <input type="checkbox"/> ориентироваться в вопросах управления предприятием, его материальными ресурсами, финансами, персоналом.  Владеть  – методами формирования и поддержания этического климата в организации;  – методами реализации основных управленческих функций (принятие решений организация, мотивирование и контроль;  – современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;  – современными методами управления организационной культурой, мотивацией и стимулированием;  – анализом и диагностикой производственной системы.</p> <p>Знать:  <input type="checkbox"/> основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;  <input type="checkbox"/> роль и место</p>	Продвинутый
--	--	--	--	-------------



			<p>управления управления и его связь со стратегическими задачами организации;</p> <p><input type="checkbox"/> формы участия персонала в управлении;</p> <p><input type="checkbox"/> типы организационной культуры и методы ее формирования;</p> <p><input type="checkbox"/> цели и стратегии управления.</p> <p>Уметь:</p> <p><input type="checkbox"/> организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p> <p><input type="checkbox"/> разработать и реализовать проекты, направленные на развитие организации;</p> <p><input type="checkbox"/> мотивировать и стимулировать персонал организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей.</p> <p><input type="checkbox"/> диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</p> <p><input type="checkbox"/> разрабатывать и реализовывать корпоративную и конкурентную стратегию организации, а так же функциональные стратегии (маркетинговую, финансовую, кадровую);</p> <p><input type="checkbox"/> организовать работу исполнителей(команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, направленных на развитие организации;</p> <p><input type="checkbox"/> диагностировать организационную культуру выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее</p>	
--	--	--	---	--

			<p>совершенствованию;  <input type="checkbox"/> проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее удовлетворения;  <input type="checkbox"/> анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;  <input type="checkbox"/> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;  <input type="checkbox"/> ориентироваться в вопросах управления предприятием, его материальными ресурсами, финансами, персоналом.</p> <p>Владеть – методами формирования и поддержания этического климата в организации.  –методами реализации основных управленческих функций (принятие решений организация, мотивирование и контроль;  –современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;  – современными методами управления организационной культурой , мотивацией и стимулированием;  –исследованиями системы управления персоналом в современных условиях и разработка предложения по ее совершенствованию;</p>	
--	--	--	---	--

			–навыками исследования производственной среды.	
--	--	--	--	--

Изучаемая дисциплина также дает частично знания и умения, которые позволят выпускнику по данному профилю выполнять частично обобщенные трудовые функции:

- ведение процедуры медиации в сфере государственного и муниципального управления, изложенные в профессиональном стандарте «Специалист в области медиации (медиатор)»(утв. приказом Минтруда России от 15.12.2014)

## II ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**СРОК ОБУЧЕНИЯ:** 4 года

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** очная

### 1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>36</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	<b>18</b>	
Практические занятия (ПЗ)	<b>18</b>	
Лабораторные работы (ЛР)		
Курсовое проектирование		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>72</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру</b>	<b>Зачет</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/3</b>	

**СРОК ОБУЧЕНИЯ:** 4 года 6 мес.

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** заочная

### 1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	<b>4</b>	
Практические занятия (ПЗ)	<b>4</b>	
Лабораторные работы (ЛР)		
Курсовое проектирование		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>98</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру</b>	<b>Зачет/2</b>	

Общая трудоемкость	108/3	
--------------------	-------	--

## ШСОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ(МОДУЛЯ)

### 3.1 Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
<b>Раздел 1 Организационные системы</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>16</b>	<b>28</b>
1.1. Организация как система	2	4		4	10
1.2 Социальная организация	2				2
1.3 Хозяйственные организации	2			8	10
1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний		2		4	2
<b>Раздел 2 Организация и управление</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>8</b>
2.1 Система управления организации.	2	2		4	8
<b>Раздел 3 Законы организации и их предложения</b>	<b>8</b>	<b>6</b>		<b>16</b>	<b>30</b>
3.1 Закон синергии	2				2
3.2 Закон развития	2				2
3.3 Закон самосохранения.	2				2
3.4 Закон информированности – упорядоченности		2		4	6
3.5 Закон единства анализа/синтеза		2		4	6
3.6 Законы композиции и пропорциональности		2		4	6
3.7 Специфические законы социальной организации	2			4	6
<b>Раздел 4 Принципы организации</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>12</b>	<b>18</b>
4.1 Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации	4	2		12	18
<b>Раздел 5 Проектирование организационных систем</b>	<b>-</b>	<b>2</b>		<b>24</b>	<b>26</b>
5.1 Проектирование организационных систем		1		4	5
5.2 Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли				8	8
5.3 Организационная культура		1		4	5

5.4 Субъекты организаторской деятельности				8	8
Зачет		2			2
<b>ВСЕГО:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>		<b>72</b>	<b>108</b>

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года 6 мес.**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
<b>Раздел 1 Организационные системы</b>					
1.1. Организация как система	0,5	1		8,5	10
1.2 Социальная организация	0,5			1,5	2
1.3 Хозяйственные организации				10	10
1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний				2	2
<b>Раздел 2 Организация и управление</b>					
2.1 Система управления организации.	0,5			7,5	8
<b>Раздел 3 Законы организации и их предложения</b>					
3.1 Закон синергии				2	2
3.2 Закон развития	0,5			2,5	3
3.3 Закон самосохранения.	0,5			2,5	3
3.4 Закон информированности – упорядоченности	0,5	1		4,5	6
3.5 Закон единства анализа/синтеза	0,5			5,5	6
3.6 Законы композиции и пропорциональности	0,5			5,5	6
3.7 Специфические законы социальной организации				6	6
<b>Раздел 4 Принципы организации</b>					
4.1 Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации				14	14
<b>Раздел 5 Проектирование организационных систем</b>					
5.1 Проектирование организационных систем				5	5
5.2 Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли				8	8
5.3 Организационная				5	5

культура					
5.4 Субъекты организаторской деятельности				8	8
Зачет		2			2
<b>ВСЕГО:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>98</b>	<b>108</b>

### 3.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам

#### Раздел 1 Организационные системы

##### Тема 1.1 Организация как система

Понятие «система» и виды систем. Дихотомическая типология систем: открытые и замкнутые, естественные и искусственные, материальные (физические) и идеальные (абстрактные), детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие, активные (живые) и пассивные (мертвые), простые и сложные и др. Иерархия систем.

Дефиниции понятия «организация» и лексические значения термина «организация». Логические соотношения между значениями базового термина «организация» и его производными. Система организации и организационная система, системная организация и организационные системы.

Неорганика-органика, организмы, органы и организации в природе и обществе. Организация систем разной природы: естественных неорганических, естественных органических, искусственных (технических), социальных и др. Порядок и организованность как свойство материи: уровни и критерии.

Признаки сложности систем. Простые и сложные организованные и сложные неорганизованные системы. Идентификация систем: таксономия, классификация, систематика. Системный, комплексный и аспектный подходы к изучению сложных систем.

##### Тема 1.2 Социальная организация

Дихотомическая типология социальных организаций: правительственные и неправительственные, бюджетные и коммерческие, хозяйственные и общественные, промышленные и непромышленные и др. Социальная организация как сложная система. Цикличность организационных процессов в развитии социума. Социальная организация как продукт сочетания объективного (естественного) и субъективного (искусственного).

Социальный организм: роли, лидеры и группы. Внутренние коммуникации и типология структур малых групп. Способы группового взаимодействия и организация выполнения работ. Внутриорганизационные конфликты, их профилактика и разрешение. Конфликты межорганизационные. Согласие: арбитры, компромиссы, консенсусы.

Две разновидности социальной организации: формальная и неформальная. Формальная организация, ее признаки и значение.

Институт права как инструмент формальной организации общества. Неформальная организация и организация хозяйства, ее переменные и значение. Методы анализа неформальной организации. Сравнительные достоинства

(позитивное) и недостатки (негативное) в формальном и неформальном. Методы синтеза позитивных проявлений формального и неформального в организации.

Организация общества и организации в обществе. Общественные организации. Социальные нормы и институты как инструменты организации общества. Концепции социальной дезорганизации. Организационный фактор в ретроспективе общественного развития, признание его значимости и причины недооценки.

Социальные группы и сообщества. Социология животных и биология человека. Инварианты социальной организации. Влияние внешней среды на поведение социальных организаций. Организационная экология и организационные мутации. Социальная организация как предпосылка и как продукт управленческой деятельности.

### **Тема 1.3 Хозяйственные организации**

Хозяйственные организации и организация хозяйства. Хозяйственные и производственно-хозяйственные организации - структурные единицы народного хозяйства. Предприятие (фабрика и/или завод) как производственно-хозяйственная организация. Критерии размеров производственно-хозяйственных организаций. Сопоставительные характеристики больших, средних и малых предприятий, сочетание и взаимодействие крупных и мелких форм.

Внешняя среда и организационное поведение. Конкуренция и выживаемость производственно-хозяйственных организаций. Сколько может жить предприятие? Предприятие - долгожитель: хорошо или плохо? Предприимчивость и предпринимательство, учреждение и/или улучшение предприятия как организационное нововведение в системе народного хозяйства. Возрастание значения организационных проблем по мере увеличения размеров предприятия.

Рыночные формы производственно-хозяйственных и других организаций: ассоциация, картель, банк, биржа, венчур, комбинат, компания, конгломерат, кондоминиум, консорциум, концерн, концессия, кооператив, корнер, корпорация, общество, объединение, предприятие, пул, синдикат, тендер, товарищество, траст, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), фирма, фонд, франчайза, холдинг. Механистический и организмический типы организации. Модели X, Y и Z. Американские и японские промышленные организации - сопоставление переменных.

### **Тема 1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний**

Структура научной теории. Теоретические предпосылки организации социальных систем. Значение теории организации для объективизации и систематизации организационного знания в процессе познания. Интегративный характер организационного знания и взаимосвязь естественных, технических и общественных наук.

Теория организации: предмет, объекты, методология. Взаимодействие теории организации со смежными областями научного знания: кибернетикой, биологией, социологией, минералогией, морфологией, правом, психологией, экономикой, экологией и др.; проблема единства знания. Социобиология как пример дисциплинарной интеграции и ее роль для теории организации. Теория организации и теории: управления, информации, решений. Практическое значение теоретического знания. Факторы его использования.

Организационные отношения как предмет теории организации. Дихотомическая типология организационных отношений. Межорганизационные и внутриорганизационные отношения. Организационные задачи как «попутные» экономическим, хозяйственным, производственным, социологическим, политическим, экологическим, техническим и др. задачам. Проблемы обоснования решений организаторских задач. Теория организации как научный инструмент прогнозирования результативности мер организационного воздействия. Общественные порядок, беспорядок и правопорядок. Порядок, его разновидности в социуме и обеспечение. Теория организаций как ветвь теории организации. Источники формирования теоретического знания в области организации.

## **Раздел 2 Организация и управление**

### **Тема 2.1 Система управления организации**

Взаимосвязь организации и управления в социальных системах. Система управления как организационная система. Система и структура, структура и иерархия. Система управления как организация и организация как основополагающая функция управления: создание, реорганизация и ликвидация искусственных систем.

Организация как «организовывание» - реализация организационных методов. Организационное содержание и организационная форма управления, признаки проявления. Структуры и процессы управления как статическая и динамическая организация.

Неорганизованность, дезорганизованность, заорганизованность. Организованность и устойчивость систем. Устойчивость и живучесть. Гомеостаз и гомеокинетическое плато. Адаптация и самоорганизация. Организованность и управляемость, самоорганизация и самоуправление. Организационные резервы и организационный потенциал, значение их использования для политики, бизнеса, экономики, производства.

## **Раздел 3 Законы организации и их предложения**

### **Тема 3.1 Закон синергии**

Эволюция систем и их взаимодействие. Понятия «зависимость», «закономерность», «закон как общенаучные категории». Законы неорганического, органического и надорганического мира. Иерархия систем и субординация законов. Законы объективные (естественные, неизменяемые) и законы субъективные (юридические), частные и специфические. Механизм действия и механизм использования объективных законов. Детерминизм и вероятность. Объективное и субъективное в социальной организации. Трудности практического приложения требований, выражаемых объективными законами, в общественном обустройстве и в управлении. Общая характеристика законов организации и наличие общности в системах разной природы. Редукционизм и адекватность моделей. Всеобщие законы организации и их проявления в природе и в обществе.

Возможно ли богатое государство, общество (целое) при бедных регионах, гражданах (частях)? Потери разобщенности и преимущества целостности. Синергия как единство многообразия. Закон синергии: целое больше частей. Организационные связи и взаимодействия. Тенденция расширения границ систем



и факторы роста за счет интеграции. Естественные пределы и искусственные ограничения.

Союзы, ассоциации и объединения предприятий. Агропромышленная интеграция. Интеграция науки и производства, производства и торговли (коммерции). Принципы интеграции производственно-хозяйственных систем. Хозяйственные симбиозы и паразиты. Концентрация производства или плюсы крупных форм: симбиоз, специализация, комбинирование, комплексирование. Производственно-хозяйственные и территориально-производственные комплексы.

Союзы (гильдии, общества) творческих работников, фермеров, арендаторов, кооператоров, промышленников, предпринимателей как выражение синергии. Негативные образования: группировки, клики и кланы. Синергия в совместной деятельности: в привлечении капиталов - в инвестиционном процессе, в хозяйственных товариществах и в акционерных обществах. Синергия в промышленности, строительстве, транспорте, торговле, быту.

Механизм образования эффекта синергии и условия его получения. Неорганизованные, недостаточно организованные (неупорядоченные) и организованные (упорядоченные) множества. Организационные приемы преодоления «барьеров» на пути к синергетическому эффекту. Синергия части (подсистемы) и целого (системы): уровни эффективности. Способы согласования действий и обеспечения единства (целостности): информирование, цели и оценочные критерии, планы, ограничения и нормы, коммуникации, координация, централизация/децентрализация, принуждение/убеждение, стимулы (поощрения)/взыскания (наказания).

### **Тема 3.2 Закон развития**

Смена фаз жизненного цикла системы. Жизненные циклы социальной и, в том числе, хозяйственной организации. Фазы онтогенеза: юность, зрелость, старость. Онтогенез предприятия. Фаза до рождения: исследования и разработки, проектирование и конструирование, строительство, монтаж и наладка. Рождение предприятия: пуск и приемка в эксплуатацию и/или учреждение и регистрация. «Наследственные болезни» производственно-хозяйственных организаций. «Организационный период» как начальный этап «неразберихи». «Становление на ноги» промышленного предприятия - выход на производственные мощности и на запроектированные значения технико-экономических показателей. Расширение производства и поля взаимодействий. «Второе дыхание» предприятий - модернизация оборудования, обновление продукции и технологии, реконструкция производства. Старение предприятия и отмирание производства: реорганизация, банкротство, ликвидация. Учреждение и упразднение социальных организаций.

Жизненные циклы продукции (изделий). Взаимосвязь жизненных циклов продукции и предприятия. Закон развития и сроки эксплуатации технических средств. Возрастной состав основных производственных фондов, конкурентоспособность продукции и выживаемость предприятия. Срок жизни (эксплуатации), затраты на оздоровление (профилактику, ремонты, обновление), аварийность и катастрофы.

Уровни организации. Развитие как движение от простого к сложному. Развитие и рост как изменение соотношения между внутренним и внешним в пользу. Фазы филогенеза: образование (создание), функционирование, развитие: дифференциация, рост разнообразия, адаптация, сохранение, ароморфоз - переход на более высокий уровень организации. Неравномерность развития, факторы ускорения и торможения. Сравнительная длительность фаз, этапов развития и скоростей изменения. «Перепрыгивание» через этапы и эквивинальность. Общественный прогресс в социогенезе. Дилемма естественного развития и искусственного совершенствования. Закон развития и развитие организаций: актуализация функций и организационная адаптация.

### **Тема 3.3 Закон самосохранения**

Сохранение - устойчивость - равновесие. Самосохранение как поддержание и воспроизводство внутренних взаимосвязей системы. Что противостоит нарастанию энтропии? Закон самосохранения и экология.

Выживаемость активных систем как сохранение целостности. Другие условия выживаемости систем. Проблема удержания частей в границах системы и поддержание целостности. Замена части - сохранение целого. Экономия ресурсов на функционирование. Накопление ресурсов и реализация резервов на развитие. «Экономия движений» - закономерность научной организации труда. Учет закона самосохранения при трассировании, определении маршрутов, планировке размещения структурных подразделений в служебных помещениях, организации рабочего места и др. Внутриорганизационные ценности или фирменная философия как основа единения персонала - сохранения социальной подсистемы хозяйственной организации.

Самосохранение и мотивация персонала: организационные цели и личностные интересы. Движение (текучесть, ротация) кадров и самосохранение организации. Самосохранение как причина сопротивления внешнему давлению (навязываемым переменам): реорганизация, «самосохранение» и смена вывесок.

Собственность как энергетическая база экономической свободы - независимости хозяйствующего субъекта. Закон самосохранения как естественная детерминанта поведения живых, в т.ч. производственно-хозяйственных систем. Стремление к безопасности как выражение требования закона самосохранения: страхование имущества и риска. Инструменты самосохранения производственно-хозяйственных организаций: контроль соотношения активов и пассивов, движения товаро-материальных ценностей, платежных документов; баланс доходов и расходов; выявление маржи; расчеты экономической эффективности решений (прибыльности, выгоды, безубыточности).

Самообеспечение и внешние займы. Самосохранение и деятельность кредитных учреждений. Залоговое право, ипотека, заклад - временное отчуждение частей. Хозяйственная самостоятельность и экономическая независимость.

Отчуждение собственности - акт разрушения экономической организации. Национализация и экспроприация как нарушение сложившейся целостности в хозяйственном организме общества. Денационализация, приватизация как реанимационные экономические операции. Закон самосохранения: накопление и

сбережение энергии (ресурсов) - условие выживания за счет эффективного обмена (взаимодействия) системы со средой. Жизнь как репродуцирование структур.

**Результат (Код компетенции): ОК-6.**

### **Тема 3.4 Закон информированности – упорядоченности**

Информация и организация материи. Информация как мера неоднородности. Информационная емкость и уровень организованности систем. Энергия - энтропия - информация (негэнтропия) - порядок. Измерения: единицы и процедуры. Величины и шкалы: номинальные, порядковые, интервальные, пропорциональные, многомерные.

Значение информации в возникновении и развитии цивилизации. Информация и организация надорганических систем: преемственность в культурном развитии социума. Общественная упорядоченность и сохранность генетической памяти народа (традиции, музеи, архивы, библиотеки). Информирование о прошлом как профилактика брака в организаторской работе. Информирование о будущем (вероятном) как снижение неопределенности в постановке организаторских задач. Информированность - предпосылка упорядоченности в промышленности, строительстве, транспорте, торговле, страховом и банковском деле. Информационные барьеры консерватизма, «секретности», нетерпимости к инакомыслию как «усечение» области поиска рациональных решений. Закон информированности - упорядоченности: степень организованности лимитирована степенью информированности.

Информационная культура организации. Защита информации как мера выживаемости фирм. Банки идей. Изобретения и открытия как источники принципиально новых знаний для рациональной организации производственно-хозяйственных систем. Нормативная информация, бизнес-план и планирование действий. Информационные сети и справочно-информационные службы как инфраструктура организованного рынка. Аудит, протокол о намерениях, хозяйственный договор, паблик-рилейшнз. Ноу-хау и организация производства. Дезинформация как орудие дезорганизации. Роль массовых коммуникаций в упорядочении общественных отношений.

### **Тема 3.5 Закон единства анализа/синтеза**

Степень дифференцированности как «шкала разнообразия» и степень интегрированности как условие синергии. Закон единства анализа/синтеза и методология: общий или уравнительный и частный или индивидуальный подходы. Союзы и «разводы государств, территорий, политических партий, предприятий, граждан. Разделение и кооперация труда. Разделение и выделение в самостоятельные хозяйственные организации - объединения, слияния и поглощения хозяйственных организаций как проявления закона единства анализа/синтеза. Сочетание малых, средних и крупных предприятий в поле действия закона единства анализа/синтеза. Выбор признаков интеграции и дифференциации при структурной перестройке органов управления: создание, реорганизация (изменение статуса, соединение или разъединение), упразднение (ликвидация).

Дифференциация как способ адаптации и предпосылка синтеза или упрочения интеграции. Зависимость комбинации от специализации. Обоснование

степени дифференцированности: необходимое и достаточное количество признаков, альтернатив, классов, разрядов, групп, градаций. Обоснование степени интегрированности - определение «границ» систем (искусственных). Вариабельность интеграционного отбора: синтеза, союза, сборки, объединения. Критериальные требования к совместимости интегрируемых частей (элементов, членов, подсистем).

Закон единства анализа/синтеза в профилировании и комбинировании производства. Комплексная переработка: безотходная технология и охрана окружающей среды. Диверсификация производства. Монополия искусственная и естественная. Демонополизация и создание конкурентной среды как изменение организационных отношений.

Закон единства анализа/синтеза и степень дифференцированности экономических переменных: цен, налогов, тарифов, процентов за кредит, сборов и штрафов. Дифференциация как отражение разнообразия экономических объектов. Единство и различие подходов к решению хозяйственных задач: объективность дифференциации и субъективность индивидуальных предпочтений.

Социальная стратификация в социогенезе. Принудительность и добровольность интеграции в социуме. Механизмы социальной интеграции. Закон единства анализа/синтеза и социальная справедливость. Социальное неравенство как разность потенциалов в «социальной энергетике» - мотивация трудовой и предпринимательской деятельности или побуждение к инициативе. Попытки введения организационных отношений, противоречащих требованиям закона единства анализа/синтеза: «однородность общества», «равенство плат» и т.д. Закон единства анализа/синтеза: диссимилиация, разделение, специализация, индивидуализация, персонификация, обособление, разукрупнение, дезагрегирование, дифференциация, экскреция, с одной стороны, и ассимиляция, объединение, концентрация, универсализация, обобществление, диверсификация, укрупнение, агрегирование, интеграция, сорбция - с другой.

### **Тема 3.6 Законы композиции и пропорциональности**

Предварительная декомпозиция и последующая композиция. Интроспекция и экстропспекция. Закономерности композиции искусственных (технических) систем. Предназначение вещей и функциональность частей. Разнообразие целого при унификации частей (блоки и модули).

Цели социальной (хозяйственной) организации: классификация целей. Цели, приоритеты и компромиссы. Общие правила целепостановки и целеформулирования. Общие правила оценки целеосуществления. Учет требований закона композиции в структуре социальной организации, в структуре системы управления.

Пропорциональность как нормативное соотношение и мера порядка. Объективные основы пропорциональности. Пропорциональность и стабильность. Пропорциональность в морфологии живого. Какие переменные должны быть пропорциональны? Пропорции в строении организации. Пропорциональность в составе и объеме обязанностей, прав и ответственности. Пропорциональность в народном хозяйстве, причины диспропорции. Пропорции в экономике: государственный и частный сектор, масса товаров и денежная масса, затраты и результаты, уровень оплаты труда и квалификация работников и т.д.

Экономические пропорции: равенства или неравенства. Пропорции в организации производства, и в том числе между мощностями основного и вспомогательного, между мощностями сопряженных участков, между длительностью технологического цикла и запасами незавершенного производства по переделам, между сложностью работы и квалификацией исполнителей и т.д.

Пропорции статики организации: соотносительность состава структурных единиц, числа единиц и количества закрепленных за ними функций и т.п. Пропорции динамики организации: соразмерность временных интервалов (фаз, этапов, периодов) процессов, ритмичность, синхронность. Пропорции установленные и восстановленная пропорциональность, нормы и отклонения. Пропорциональная композиция и гармония. Закон композиции: комбинаторные возможности и условия правильного сочленения элементов (частей, подсистем). Закон пропорциональности: необходимые соотношения между элементами системы, обеспечивающие ее целостность.

### **Тема 3.7 Специфические законы социальной организации**

Общее и особенное в системах разной природы. Изоморфизм организационных отношений. Особенности социальных систем, их качественное своеобразие. Влияние отношений, выражаемых общими законами организации, на общественную организацию. Недостаточность учета требований, выражаемых только общими организационными законами, для организаторской деятельности по «конструированию социальных систем, их целенаправленных преобразований. Необходимость дополнения знания общих законов организации знанием объективных организационных связей специфически присущих социальным системам.

Специфические законы социальной организации: «деятельного субъекта», «смены команды», сочетания формальных и неформальных элементов организации, соотношения организованности части и целого, «компенсации» (неупорядоченности системы порядком в подсистеме), замещения в организаторских методах, «политического маятника», «центростремительных и центробежных тенденций» и другие. Значение специфических законов социальной организации для построения и функционирования социальных систем.

Взаимосвязи законов организации. Отсутствие автоматизма в действиях законов организации в пространстве социальных систем. Историческая симметрия законов организации. Обнаружения организационных зависимостей и попытки формулирования законов организации. Практическая нереализуемость организационных решений, противоречащих требованиям законов организации. Критерии «хорошей» социальной организации.

### **Раздел 4 Принципы организации**

#### **Тема 4.1 Принципы статической и динамической организации.**

#### **Принципы рационализации**

Строение систем: статическая организация - единство структуры систем. Классификация структур по объектам и по способам связи структурных единиц. Структуры: хозяйства (народного) и производства, производственные и

управленческие. Характеристики структуры: масштаб, иерархичность, периферийность, живучесть.

Принципы статической организации как обобщенные правила построения рациональных структур. Принципы статической организации (структуризации) в приложении к структурам систем управления: целеполагание (целеполагание), приоритет функций над составом звеньев, отделение стратегических задач от оперативных, приоритет объекта над субъектом, единство распорядительства, диапазон контроля, взаимоувязка «вертикали и горизонтали», единство руководства (теснота связи), сочетание централизации и децентрализации, субординация, полномасштабность, формальная фиксация, замкнутость управляющего контура, исключение взаимозависимости, двойная специализация персонала (по объекту и по предмету), реальность отношений, итеративность структуры и процесса, «хирургия - потом», экономическая эффективность. Структуры «высокие» и структуры «плоские». Критерии оценки качества структур. Структура системы как «моментный» срез ее развития.

Динамическая организация - упорядоченный процесс. Процессы живых систем: образование, функционирование, рост, развитие, старение. Процессы социальных, экономических и технических систем - процессы труда, производства, обмена, обращения, обслуживания, изготовления, распределения, транспортировки, управления, исполнения, обсуждения и др. Дихотомическая типология процессов: закономерные и случайные, дискретные и непрерывные, регулярные и эпизодические, установившиеся и переходные, управляемые и неуправляемые, латентные и наблюдаемые и др.

Элементы процессов: фазы, этапы, интервалы, периоды, циклы, рециклы, операции, процедуры, задачи, проблемы, действия, работы, стадии, функции, состояния, переменные и др. Процесс как реализация поведения системы. Более высокая степень согласованности образующих элементов, частей как условие более широкого выбора поведения системы. Организация как ограничение.

Принципы динамической организации как унифицированные правила разработки рациональных процессов (процессуализации): прямолинейность, ритмичность, синхронность, параллельность, воспроизводимость, направленность, легитимность, информативность, технологичность, результативность, эффективность, оптимальность, надежность. Характеристики и критерии оценки качества процессов: безотказность, быстродействие (оперативность), точность, восстанавливаемость, готовность. Способы организации, обеспечивающие требуемую надежность: дублирование, резервирование, избыточность.

Рационализация как последовательный курс на прогрессивные изменения в организации. Рационализация как процесс выявления неиспользуемых организационных резервов. Рационализация как осуществление эффективных нововведений, целенаправленных на упорядочение (совершенствование) систем и процессов. Упорядоченность - определенность: числа и состава связей, порядка реализации связей при взаимодействии частей, допустимой области изменчивости составляющих элементов (частей) и параметров связей.

Проявления и условия упорядоченности: тождественность, ранжированность, аддитивность. Общие методы упорядочения деятельности:

адаптация, алгоритмизация, ассоциация, детерминация, классификация, кодификация, комбинация, консолидация, контрактация, концептуализация, кооперация, координация, нормализация, ориентация, паспортизация, периодизация, персонификация, регистрация, регламентизация, сертификация, систематизация, специализация, стандартизация, стратификация, субординация, формализация и др.

«Хаотичность» сложности и меры по ее преодолению: структуризация, иерархизация, упрощение модели, схематизация, укрупнение масштаба, агрегирование, абстрагирование, усреднение, дополнительное информирование, линеаризация, аппроксимация др. Методы решений оригинальных (рационализаторских, изобретательских) задач: дробление, вынесение, объединение, локализация качества, универсализация, «подложенная подушка», эквипотенциальность, «противовес» и др. Специальные методы активизации творчества в рационализаторской деятельности: синектика, «мозговой штурм», контрольный вопросник, «утопические игры», фокальные объекты, «морфологический ящик», список Демерсона, «входной билет», предпочтения по Дельбеку и др.

Критерии рациональности. Принципы рационализации: системность, очередность, самоорганизация, включенность руководителя, от простого - к сложному, этапность, научность, эффективность. Организационные анализ, выводы и план. Приоритеты, режимы, расписания, группировки: сочетания, перестановки, размещения. Организационная графика: организационные схемы и организационный схематизм.

Масштабы изменений и организационная перестройка. «Организационные вопросы» и нововведения. Движение к рациональной организации. Методология подхода: снизу - вверх или сверху - вниз? Реорганизация - срединная мера между рационализацией и ликвидацией. Санация как реорганизационная процедура.

## **Раздел 5 Проектирование организационных систем**

### **Тема 5.1 Проектирование организационных систем**

Организационное проектирование как практическое применение законов и принципов организации к процессу создания и/или совершенствования (рационализации, реорганизации) систем: социальных, хозяйственных, производственных, коммерческих, гуманитарных, технических и др. Назначение, виды и содержание организационных проектов. Организационные документы. Проектная документация и генетическая информация. Оргпроект как заранее продуманный и обоснованный порядок.

Организация процесса проектирования: дивергенция - трансформация - конвергенция. Цели, задачи и этапы проектирования организаций. Влияние особенностей объекта организации или проектируемого предмета на процесс проектирования. Проектирование вновь создаваемых систем (организаций, предприятий, систем управления) и проектирование рационализации действующих (функционирующих) систем и/или реорганизации ранее созданных систем. Задание и исходные данные на проектирование. Предпроектные обследования: предварительное и детальное. Диагностика организационных дефектов и симптоматические признаки плохой организации. Типичные ошибки организывания и меры по их профилактике. Вред

организационных экспериментов. «Что» и «как» в создании или в изменении организации.

Проектирование организационных систем как метод научной формализации. Нормативное и методическое обеспечение процесса проектирования. Методы получения проектных решений: упорядоченный поиск, ликвидация тупиковых ситуаций, функционально-стоимостный анализ, системотехника, ранжирование и взвешивание, накапливание и свертывание данных, матрица взаимодействий, кумуляция Пейджа, смещение границ и др. Генерация и выбор альтернатив.

Состав организационных решений в проектах. Количественные и качественные характеристики (переменные) организационных систем. Качество организации и качество организационного проекта. Конкурс проектов - механизм отбора. Экспертиза проектов. Доводка и «привязка» оргпроекта по месту «внедрения». Подготовка (переподготовка) персонала к работе в условиях новой или измененной организационной системы. Сопротивления переменам и их преодоление. Организационное планирование (политика) и развитие.

## **Тема 5.2 Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли**

Российские экономисты, промышленники, государственные деятели об организации, организационных отношениях: И.Т. Посошков, В.Н. Татищев, М.М. Щербатов, А.Ф. Дерябин, В.П. Кочубей, М.А. Балугьянский, Н.С. Мордвинов. М.М. Сперанский, его «правила организации управления» и проект переустройства государственного управления. Организационные идеи в работах российских ученых: В.П. Безобразов, А.Д. Белов, А. Горяинов, С.М. Соловьев, Б.Н. Чичерин, А.К. Скальковский. Развитие капиталистических производственных отношений и форм организации промышленного производства - российские инженеры, администраторы и предприниматели как организаторы дела, труда, производства, коммерции, управления: А.М. Добровольский, С.И. Мальцов, М.А. Нетыкса, П.И. Пестич, И.А. Семенов, А.Н. Фролов, Н.Ф. Чарновский, М.И. Боголепов, П.П. Рябушинский. А.А. Богданов и его «тектология» - первое систематизированное представление «всеобщей организационной науки». В.М. Бехтерев и сформулированные им 23 закона «коллективной рефлексологии» - социального поведения организованных групп. Закономерности и принципы социальной организации в работах П.А. Сорокина - инициатора и проектировщика Организации (Объединенных Наций).

Разработка проблем организации в трудах пионеров научного менеджмента: Ф. Тейлор, Ф. Джилберт, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд, В. Кент, Г. Дэттон.

Научный вклад исследователей и разработчиков в области «организации» начала советского периода истории России: Н. Амосова, И.М. Бурдянского, А.А. Бурова, И.Н. Бутакова, Л.А. Бызова, М.И. Васильева, Н.А. Витке, А.К. Гастеева, Н.Н. Добрынина, Э.К. Дрезена, Ф.Р. Дунаевского, О.А. Ерманского, П.М. Есманского, И.С. Каннегисера, П.М. Керженцева, В.В. Куйбышева, Ф.А. Кутейщикова, Н.С. Лаврова, Р.С. Майзельса (М. Рафимова), Н. Осинского, Е.Ф. Розмирович, П. Сергеева, П.Ф. Симонова, К. Ситникова, С.Д. Стрельбицкого, Я.С. Улицкого, С.С. Чахотина, А.В. Чайнова, К.Э. Циолковского.

Концепции социальной дезорганизации: Э. Дюркгейм, И. Кули, У. Томас, Ф. Занецкий, У. Огберн, Л. Браун, Р. Ферис.



Современные организационные и организационно-управленческие концепции.

### **Тема 5.3 Организационная культура**

Культура как условие и продукт цивилизации. Закон развития как явление вообще в приложении к социальному феномену культурности. Понятие «организационная культура» в контексте лексических значений базового понятия «организация». Организационная культура как культура реализации организационных отношений. «Организационная» культура и «корпоративная» культура: общее и особенное. Компоненты организационной культуры, их взаимосвязи и взаимодействия с элементами общей культуры. Высокая культура - рациональный порядок.

Культурное наследие, традиции и современность. Взаимовлияния и преемственность культур, изоляционизм и диффузионизм в культуре этноса. Сочетание национального (этнического) и интернационального в организационной культуре общества. Роль знания и общественных институтов в сохранении, передаче и развитии культуры в социогенезе. Ценности, ожидания и нормы поведения (правовые и морально-этические). Взаимосвязь организационной культуры и организационного потенциала в общественной жизни, в производстве, в торговле, в сервисе, в быту, в межорганизационных и во внутриорганизационных, межличностных отношениях. Типология организационных культур.

Характеристики проявления организационной культуры в социуме: обществе, государстве, хозяйственной организации («корпорации»), учреждении: определенность в статусе, наличие заранее разработанной социальной «технологии» - формально зафиксированных правил, норм и т.п. действий, выполнения «работ» и др.; рациональность правил (правовых норм, инструкций и др.) и соблюдение действующих правил населением, гражданами, персоналом; постоянная готовность действовать в нестандартных, а тем более - в стандартных, ситуациях; минимальные затраты времени и сотрудниками, и клиентами, посетителями на выполнение формально предписанных процедур.

«Организованность» рынка как критерий культурности рыночных отношений. Организационная культура учреждения. Деловой этикет и «формальности». Ритуалы, церемонии, протоколы (дипломатические), брифинги, приемы и банкеты.

Организационная культура в организации производства: дискретного - чистота обработки и точность сборки; непрерывного - глубина и комплексность переработки. Организационная культура в аппарате управления. Критерии организационной культурности управленческой деятельности: дифференцированность в подходах к решению проблем; достаточные функциональная специализация и согласованность функционирования подсистем; соизмеримость ближних и дальних целей; полнота и экономичность переходов от статике организации к динамике и обратно.

Влияние организационной культуры на качество и эффективность. Заорганизованность и бюрократизм - атрибуты антикультуры. Организационная культура - главная детерминанта социального и научно-технического прогресса в обществе; объективность общественной потребности в повышении уровня

организационной культурности - уровень знания и степень практического использования неизменных законов организации и организационных принципов.

#### **Тема 5.4 Субъекты организаторской деятельности**

Организаторские задачи и организационные проблемы. Противоречия, возникающие в попытках реализации организационно-культурных отношений. Сравнительная легкость разборки (поломки) целого и трудности сборки (починки) частей, сложности организационной перестройки (реформирования).

Кто может выступать в качестве субъекта организации? Что может быть объектом организации? Организаторы - творцы и организаторы - исполнители. Организация материи (естественная) и организовывание материальных систем (искусственное) как предметов и продуктов труда. Организаторы и организаторская деятельность по созданию и упорядочению идеальных (абстрактных) систем, с одной стороны, и физических (реальных) - материальных и социальных систем, с другой. Организация и организовывание социальных отношений.

Общее и особенное в организации социальных институтов и программ, коммерции, труда, производства, обслуживания, управления. Субъекты организаторской деятельности и профессионалы-организаторы. Политический лидер (политик) как организатор общества, общественных учреждений и общественного порядка. Предприниматель как организатор своего дела - бизнеса. Инженер (механик, технолог, строитель, проектировщик, конструктор) как организатор производства и/или изделия (сооружения). Администратор как организатор офиса, «деловой атмосферы», коммуникаций, делопроизводства. Организационные комитеты.

Субъект управления как субъект организаторской деятельности. Общее и особенное в организации управления объектами разного целевого назначения и на разных уровнях иерархии. Роль управляющего как организатора и направления его организаторской деятельности. Взаимодействие управляющего со специалистами - организаторами и консультантами. Организаторские качества, необходимые управляющему. Организатор как системный аналитик, «генератор идей», интегратор и «катализатор» (активизатор) работы подчиненных, инициатор рациональных новшеств. Организаторский талант. Субъективное и объективное в организаторской деятельности.

### **IV ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **4.1. Тематика рефератов работы (темы докладов/рефератов)**

##### **ОПК-3, ПК-2**

- 1 Организация как социальная система.
- 2 Типы организаций.
- 3 Формальная и неформальная организация.
- 4 Этапы и жизненные циклы организации.
- 5 Предприятие как организационная система.
- 6 Хозяйственная организация и ее внешняя среда.

- 7 Проблемы выживаемости хозяйственных организаций в переходный период.
- 8 Тенденции и формы производственно-хозяйственной интеграции.
- 9 Правительственные организации (состав, функции, взаимодействия).
- 10 Общественные организации (состав, функции, взаимодействия).
- 11 Коммерческие организации (состав, функции, взаимодействия).
- 12 Управление организационным развитием компании.
- 13 Организационная культура, ее значение и проблемы управления.
- 14 Выбор приоритетов при определении целей организации.
- 15 Методы профилактики бюрократизации организации.
- 16 Организационные структуры.
- 17 Рационализация организационных систем.
- 18 Реорганизация предприятия как санационная процедура.
- 19 Проблемы количественного определения организационных характеристик систем.

#### **4.2. Вопросы для самостоятельной работы ОПК-3, ПК-2**

- 1 Дайте определение понятию системы и перечислите её признаки.
- 2 Дайте краткую характеристику технических систем.
- 3 В чём заключается особенность биологических систем?
- 4 Чем характеризуется социальная система?
- 5 В чём особенности жёстких и мягких систем?
- 6 Назовите основные виды социальных систем.
- 7 Какие объективные и субъективные процессы происходят в организации?
- 8 В чём разница между коммерческими и некоммерческими организациями?
- 9 Какова роль неформальных организаций в обществе?
- 10 Каков состав социальных и экономических связей в организации?
- 11 Какой вид продукции производят хозяйственные организации?
- 12 Какие формы собственности может иметь ХО?
- 13 В чём особенности отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности?
- 14 Каковы основные особенности обществ с ограниченной ответственностью?
- 15 Каковы основные особенности акционерных обществ?
- 16 Каковы основные особенности полного товарищества?
- 17 Каковы основные особенности производственного кооператива?
- 18 В чём заключается особенность унитарного предприятия.
- 19 Для каких целей создаются финансово промышленные группы.
- 20 Какова роль холдинг - компании?
- 21 Перечислите варианты построения системы управления.
- 22 Перечислите набор процедур, составляющих общую функцию управления.
- 23 Как оценит совместимость функций управления?
- 24 Какие документы регламентируют систему управления организации?
- 25 Какие виды самоорганизации существуют?
- 26 Назовите шесть этапов цикла развития любой научной теории.

- 27 В чём особенность организации как большой системы?
- 28 Какие основные стадии развития проходит организация?
- 29 Как определяется стадия реорганизации.
- 30 Чем отличаются понятия «чиновник» и «конституционный работник»?
- 31 Приведите основные сведения о теории прорывов.
- 32 Как соотносится между собой закон и закономерность?
- 33 Какую роль играют законы в теории организаций?
- 34 Дайте определение термину «синергия»
- 35 Приведите формулировку закона синергии.
- 36 Какие существуют варианты использования закона синергии?
- 37 Какие признаки достижения синергии в коллективе?
- 38 Какое различие между терминами «информация» и «данные»?
- 39 Какие важнейшие элементы включает информационная среда управления?
- 40 В чём проявляется монополизация информации?
- 41 Какая информация в компании относится к конфиденциальной?
- 42 Перечислите способы защиты информации в компаниях.
- 43 Каков механизм действия закона информированности – упорядоченности в рекламной деятельности?
- 44 Какое влияние оказывают внешние и внутренние факторы на устойчивость организации?
- 45 Дайте характеристику семи уровней самосохранения организации.
- 46 Дайте краткую характеристику четырёх стратегий организации своего бизнеса.
- 47 Приведите общие рекомендации по выбору стратегии.
- 48 Какие имеются пути разделения организационной системы на части?
- 49 Какие критерии используются для выбора пути разделения системы на части?
- 50 Приведите формулировку закона единства анализа и синтеза и его аналитическое выражение.
- 51 Какие практические методики используются для анализа и синтеза организаций?
- 52 В чём заключается суть развития организации?
- 53 В чём суть и содержание закона развития?
- 54 Какие варианты реализации закона развития встречаются на практике?
- 55 Какова методика составления бизнес – плана?
- 56 Составьте типовую структуру бизнес - плана
- 57 Что понимается под понятием «гармония»?
- 58 Каков механизм действия закона композиции пропорциональности?
- 59 Можно ли создать искусственную гармонию в какой либо сфере деятельности?
- 60 Можно ли помешать естественной (природной) гармонии?
- 61 В чём суть принципа планирования?
- 62 В чём суть принципа простоты?
- 63 Каков механизм действия принципа координации?
- 64 В чём заключаются общие особенности действия законов организации?
- 65 Приведите классификацию законов организации

- 66 В чём суть принципа единства при выполнении законов организации?
- 67 Какие этапы жизненного цикла организации включаются в статистическую группу?
- 68 В каких случаях организацию следует рассматривать как статистическую?
- 69 Как достичь устойчивости процесса организации?
- 70 Какие этапы жизненного цикла организации включаются в динамическую группу?
- 71 В каких случаях организацию следует рассматривать как динамическую?
- 72 В каких условиях требуется обеспечение изменчивости процесса?
- 73 Как связаны между собой принципы рационализма и закон единства анализа и синтеза?
- 74 Дайте определения рационализму, иррационализму и сенсуализму?
- 75 Какова общая схема творческой деятельности, приводящей к рационализации?
- 76 Какие стадии включает процесс создания организационных систем?
- 77 Какие имеются пути для создания совместного предприятия?
- 78 Что собой представляют свободные экономические зоны?
- 79 Что такое оффшорная компания?
- 80 Каковы основные пути осуществления функции «сбор информации»?
- 81 Каковы основные пути осуществления функции «диагностика»?
- 82 Каковы основные пути осуществления функции «управленческое консультирование»?
- 83 Чем определяется организационная культура личности?
- 84 В чём проявляется статика и динамика культуры в организационных отношениях?
- 85 Какие элементы формируют искусство управленческой деятельности руководителя?
- 86 Какое место занимает организаторская деятельность в системе управления компании?
- 87 Кто является индивидуальным или коллективным субъектом организаторской деятельности в компании?
- 88 Перечислите несколько высших субъектов организаторской деятельности в РФ.
- 89 Какие документы регламентируют деятельность высших субъектов организаторской деятельности в РФ?

## **У ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Основная литература*

1. Иванова, Т.Ю., Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. — Москва : КноРус, 2022. — 425 с. — ISBN 978-5-406-09378-8. — URL:<https://book.ru/book/943066>
2. Патутина, Н.А., Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Н.А. Патутина. — Москва : Русайнс, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4365-8096-8. — URL:<https://book.ru/book/941906>

*Дополнительная литература:*

3. Блинов, А.О., Менеджмент. Задания, тесты, кейсы : учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Москва : КноРус, 2022. — 208 с. — ISBN 978-5-406-08744-2. — URL:<https://book.ru/book/940664>

4. Жданкин, Н.А., Стратегический менеджмент : учебник / Н.А. Жданкин. — Москва : КноРус, 2022. — 396 с. — ISBN 978-5-406-08867-8. — URL:<https://book.ru/book/942100>

5. Теория организации (Теория менеджмента) [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.А. Сысоева, Г.И. Москвитин, В.А. Козырев, Н.И. Астахова, О.В. Барбашина, С.А. Федосеев, Лабушева (Ступичева) Я.Г., Е.Д. Платонова, М.И. Ковальская, О.В. Вершинина, А.А. Хачатурян, И.В. Рыжов, Акмае. — Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2018. — 338 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05706-3. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/924061> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

6. Третьякова, Е.П., Теория организации : учебное пособие / Е.П. Третьякова. — Москва : КноРус, 2020. — 222 с. — ISBN 978-5-406-00812-6. — URL:<https://book.ru/book/934242>

**VI ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

[www.improvement.ru](http://www.improvement.ru) – «Организация Времени» – Портал о тайм-менеджменте в России

<http://www.hrm.ru/db/hrm/00A56992C4742F89C32569BC005C0284/category.html>

– Ведущий портал о кадровом менеджменте

[http://www.elitarium.ru/2003/12/24/rol\\_konfliktov\\_vbiznesplanirovanii.html](http://www.elitarium.ru/2003/12/24/rol_konfliktov_vbiznesplanirovanii.html) -

Центр дистанционного образования «Элитариум»

Типы конфликтных личностей – <http://psylist.net/uprav/tipkonlih.htm>

[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»

[www.gov.ru](http://www.gov.ru) – Официальная Россия. Сервер органов государственной власти Российской Федерации

**VII ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

Программное обеспечение WinSL 8.1 RUS OLP NL AcdmcLegalization, 4HR-00399

Программное обеспечение WinPro 8.1 RUS OLP NL Acdmc, FQC-08171

Программное обеспечение Microsoft Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition, 79P-04728

MyTest (свободно распространяемая)  
AdobeAcrobatReader (свободно распространяемая)  
Яндекс (свободно распространяемая)

## **VIII ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 402).

Комплект учебной мебели на 98 человек; оснащена электронным УМК по дисциплине, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 213) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 404) Комплект учебной мебели на 39 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения индивидуальных консультаций по направлениям (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 301) Комплект учебной мебели на 4 человека; оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ»

Учебная аудитория для проведения групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 309) Комплект учебной мебели на 68 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения

курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 305). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (20 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ». Программное обеспечение: электронный УМК; слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet. Программное обеспечение:

Учебная аудитория для выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 211) Комплект учебной мебели на 16 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, лингафонное оборудование, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 212) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Помещение для самостоятельной работы (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 203). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (18 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ».

## **IX МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)\***

### **9.1 План практических занятий**

#### **ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

Наименование темы(раздела) дисциплины (модуля)	Наименование практических занятий
<b>Раздел 1 Организационные системы</b>	
1.1. Организация как система	Практическая работа №1



1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний	Семинарское занятие
<b>Раздел 2 Организация и управление</b>	
2.1 Система управления организации.	Практическая работа №2
<b>Раздел 3 Законы организации и их предложения</b>	
3.4 Закон информированности – упорядоченности	Практическая работа №3
3.5 Закон единства анализа/синтеза	Практическая работа №4
3.6 Законы композиции и пропорциональности	Практическая работа №5
3.7 Специфические законы социальной организации	Практическая работа №6
<b>Раздел 4 Принципы организации</b>	
4.1 Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации	Практическая работа №7
<b>Раздел 5 Проектирование организационных систем</b>	
5.1 Проектирование организационных систем	Практическая работа №8
5.3 Организационная культура	Практическая работа №9

### **ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

Наименование темы(раздела) дисциплины (модуля)	Наименование практических занятий
<b>Раздел 1 Организационные системы</b>	
1.1. Организация как система	Практическая работа №1
<b>Раздел 3 Законы организации и их предложения</b>	
3.4 Закон информированности – упорядоченности	Практическая работа №3

### **9.2 План занятий по лабораторным работам**

*Не предусмотрен УП*

### **9.3 План занятий в интерактивной форме**

#### **ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
<b>Раздел 1 Организационные системы</b>			<b>6</b>			<b>6</b>
1.1. Организация как система	Case-study		4			4
1.2 Социальная организация						

1.3 Хозяйственные организации						
1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний	Круглый стол		2			2
<b>Раздел 2 Организация и управление</b>			<b>2</b>			<b>2</b>
2.1 Система управления организации.	Case-study		2			2
<b>Раздел 3 Законы организации и их предложения</b>			<b>6</b>			<b>6</b>
3.1 Закон синергии						
3.2 Закон развития						
3.3 Закон самосохранения.						
3.4 Закон информированности – упорядоченности	Case-study		2			2
3.5 Закон единства анализа/синтеза	Case-study		2			2
3.6 Законы композиции и пропорциональности	Case-study		2			2
3.7 Специфические законы социальной организации						
<b>Раздел 4 Принципы организации</b>			<b>2</b>			<b>2</b>
4.1 Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации	Case-study		2			2
<b>Раздел 5 Проектирование организационных систем</b>			<b>2</b>			<b>2</b>
5.1 Проектирование организационных систем	Case-study		1			1
5.2 Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли						
5.3 Организационная культура	Круглый стол		1			1
5.4 Субъекты организаторской деятельности						
			<b>18</b>			<b>18</b>

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** заочная

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
<b>Раздел 1 Организационные системы</b>						
1.1. Организация как система	Case-study		1			1
1.2 Социальная организация						
1.3 Хозяйственные организации						
1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний						
<b>Раздел 2 Организация и управление</b>						
2.1 Система управления организации.						
<b>Раздел 3 Законы организации и их предложения</b>						
3.1 Закон синергии						
3.2 Закон развития						
3.3 Закон самосохранения.						
3.4 Закон информированности – упорядоченности	Case-study		1			1
3.5 Закон единства анализа/синтеза						
3.6 Законы композиции и пропорциональности						
3.7 Специфические законы социальной организации						
<b>Раздел 4 Принципы организации</b>						
4.1 Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации						
<b>Раздел 5 Проектирование организационных систем</b>						
5.1 Проектирование организационных систем						
5.2 Развитие организаторской и						

организационно-управленческой мысли						
5.3 Организационная культура						
5.4 Субъекты организаторской деятельности						
			2			2

#### 9.4 Описание показателей и критерии оценивания компетенций по текущему контролю

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование темы	Формы контактной работы (лекции, практические, лабораторные, интерактивные и др.)	Форма контроля - показатели оценивания компетенции (наименование средств оценки по теме в соответствии с техн. картой: тестирование, контрольная работа, устный ответ, эссе, реферат и т.д.)	Критерии оценки в зависимости от уровня освоения компетенции (Пороговый, Базовый, Продвинутый) (в соответствии с техн. картой)		
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	1.1. Организация как система	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	устный ответ,	Пороговый,		
				решение проблемных задач	Базовый,		
		1.2 Социальная организация	лекции,	решение проблемных задач	Продвинутый		
				реферат	Пороговый,		
		1.3 Хозяйственные организации	лекции,	решение проблемных задач	Базовый,		
				тестирование	Продвинутый		
		1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний	лекции, практические занятия,	тестирование	Пороговый,		
				решение проблемных задач	Базовый,		
		ПК-2	Владением			доклад, презентация	Пороговый,
						доклад, презентация	Базовый,
						доклад, презентация	Продвинутый

<p>навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	2.1 Система управления организацией.	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	решение проблемных задач	Пороговый,
			решение проблемных задач	Базовый,
			решение проблемных задач	Продвинутый
	3.1 Закон синергии	лекции	реферат	Пороговый,
			решение проблемных задач	Базовый,
			решение проблемных задач	Продвинутый
	3.2 Закон развития	лекции	реферат	Пороговый,
			реферат	Базовый,
			реферат	Продвинутый
	3.3 Закон самосохранения.	лекции	реферат	Пороговый,
			реферат	Базовый,
			решение проблемных задач	Продвинутый
	3.4 Закон информированности и – упорядоченности	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	решение проблемных задач	Пороговый,
			решение проблемных задач	Базовый,
			решение проблемных задач	Продвинутый
	3.5 Закон единства анализа/синтеза	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	решение проблемных задач	Пороговый, Базовый, Продвинутый
			решение проблемных задач	
		решение проблемных задач		
3.6 Законы композиции и пропорциональности и	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	решение проблемных задач	Пороговый,	
		решение проблемных задач	Базовый,	
		решение проблемных задач	Продвинутый	
3.7 Специфические законы социальной организации	лекции	Устный опрос	Пороговый, Базовый, Продвинутый	
4.1 Принципы статической и динамической	лекции, практические занятия,	решение проблемных задач	Пороговый,	

		организации. Принципы рационализации	интерактивные занятия	решение проблемных задач	Базовый,
				решение проблемных задач	Продвинутый
		5.1 Проектирование организационных систем	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	решение проблемных задач	Пороговый,
				решение проблемных задач	Базовый,
				решение проблемных задач	Продвинутый
		5.2 Развитие организаторской и организационно- управленческой мысли	самостоятельна я работа	реферат	Пороговый,
				решение проблемных задач	Базовый,
				решение проблемных задач	Продвинутый
		5.3 Организационная культура	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	устный ответ,	Пороговый,
				решение проблемных задач	Базовый,
				решение проблемных задач	Продвинутый
		5.4 Субъекты организаторской деятельности	самостоятельна я работа	реферат	Пороговый,
				реферат	Базовый,
				реферат	Продвинутый

## 9.5 Типовые задания для текущего контроля

Решение ситуационных задач: *Анализ производственного процесса предприятия на основе системного подхода*

### Задание № 1

Почему ученому или инженеру бывает так тяжело творить новое? В голове разных людей всегда существует большое число идей – как можно что-то изменить и переделать. Сегодня известно большое количество оригинальных изобретений для автомобиля. Одних только двигателей предложено великое множество: роторные, газотурбинные, двигатель Баландина, электрические, водородные, комбинированные силовые установки... Каждая идея сулит какие-то новые заманчивые качества. Представляете, погрузили электроды в воду, пропустили электрический ток, собрали водород в баллон и ставьте его на свой автомобиль. Красота — вместо выхлопных газов водяной пар. Однако эти новшества не реализуются на практике, они существуют на незначительном, флуктуационном уровне — в опытных образцах.

*Вопросы:*

1. Почему? Ответ поясните с точки зрения свойств систем.
2. Какое свойство системы в данном случае проявляется?
3. Что может стать причиной прогресса автомобиля?

### *Задание № 2*

Предприятие по переработке отходов Хай Акр занимает площадь около 28 га, расположено в пригороде Фэрпорта, штат Нью-Йорк и занимается переработкой неядовитых отходов жилого, промышленного и коммерческого сектора. В штате предприятия 27 человек. Каждый день на переработку поступает примерно 900 тонн отходов.

Общественное мнение с предубеждением относится к подобным предприятиям. Главное из этих предубеждений — переработка отходов грязное и очень неприятное дело. Однако посещение Хай Акр может рассеять некоторые предубеждения. Вход красиво расположен, большая часть площади засажена травой и даже деревьями. Хотя от мусоровозов и свежих мусорных куч пахнет неприятно, остальная часть производственной площади относительно свободна от запахов.

Основная часть площади состоит из большого холма, внутри которого находится закопанный мусор. Первоначально на месте этого холма была огромная земляная яма. Через несколько лет яма постепенно заполнилась отходами. С этого момента начали добавляться дополнительные слои, и захоронение приобрело форму холма с плоской вершиной. Каждый последующий слой отходов делается несколько меньше предыдущего, образуя склоны холма. Склоны засажены травой. Только рабочая поверхность на вершине остается открытой. Когда запланированная емкость будет исчерпана (на это понадобится еще примерно 10 лет), отходы перестанут поступать. Холм будет полностью засажен травой и деревьями и превращен в общественный парк с пешеходными тропинками, местом для отдыха и пикников, а парк будет передан во владение городу.

Создание и работа подобных предприятий по переработке отходов регулируется многочисленными законами и постановлениями на уровне штата и на федеральном уровне. В частности, дно и стены ямы должны быть выложены непромокаемой прокладкой, чтобы предотвратить просачивание жидких отходов в грунтовые воды. Независимые компании регулярно проверяют грунтовые воды на предмет попадания в них жидких отходов. Пробы берутся из колодцев, расположенных по периметру холма. Учитывая общественное мнение, принимаются все необходимые меры, чтобы максимально сократить время, когда отходы находятся в открытом состоянии. К концу каждого дня, свежий слой отходов утрамбовывают и засыпают шестидюймовым (15,24 см) слоем земли.

Основной источник доходов для предприятия по переработке отходов — плата, взимаемая с пользователей. Кроме того, предприятие получает прибыль от метана, побочного продукта разложения органических отходов. Для его извлечения установлена специальная улавливающая система. Затем газ продают местной энергетической компании. Помимо этого на предприятии производят компостирование: листья, скошенную траву и другие растительные отходы перерабатывают в мульчу.

*Вопросы:*

1. Можно ли считать, что производственный процесс на предприятии организован на основе системного подхода? Ответ обоснуйте.

2. Какие задачи решает руководство данного предприятия при использовании указанной технологии и организации производства?

### **Задание № 3**

Согласно отчету Комиссии Министерства Внешней торговли имеется пять основных причин недостаточной конкурентоспособности США на мировом рынке.

Первое — производственное планирование, основанное на краткосрочной перспективе. Избыточный акцент на краткосрочных финансовых результатах привел к снижению инвестиций в опытно-исследовательские проекты (research and development — R&D) в пользу вариантов, которые обещали быстрое получение прибыли.

Второе — определенная слабость общей стратегии, в результате чего не распознавалась угроза, исходящая от иностранных конкурентов; пренебрежение производственной функцией на фоне других функциональных областей работы компаний; и недостаточное инвестирование в физический и человеческий капитал.

Третье — недостаточные связи между отделами компании, что привело практически к полному отсутствию обмена информацией между маркетингом, дизайном продукта, дизайном процесса, техническими службами и собственно производством. Таким образом, в итоге фирмы оказались с изделиями, не соответствующими потребностям и пожеланиям потребителя; с изделиями, которые нуждались в перепроектировании; с изделиями, не отвечающими возможностям производства; с изделиями, недостаточно качественными, чтобы конкурировать на рынке.

Четвертое — тенденция рассматривать рабочую силу как фактор стоимости производства, который нужно максимально сократить, а не как ценный производственный ресурс. Отсюда недооценка важности обучения, стимулирования и адаптации.

Пятое — слабости технологической практики, причем была обычна разработка изделия за счет разработки процесса; это привело к неспособности быстро представить на рынок новые изделия и, соответственно, к потере положения на рынке.

Как считает Комиссия, поднять недостаточную конкурентоспособность могли бы следующие меры:

1. Уделять меньше внимания краткосрочным финансовым результатам и больше, инвестировать в исследования и разработки.

2. Изучать стратегию иностранных конкурентов и совершенствовать собственную, уделять больше внимания производственной функции и больше инвестировать в оборудование и кадры.

3. Устранить коммуникативные барьеры в пределах организации; поощрять сотрудничество различных функциональных отделов организации. Признать ценность информационных связей с другими организациями

4. Признать, что рабочая сила может быть ценным фондом производства и действовать соответственно, развивая этот фонд.



5. Уделять большее внимание разработке производственного процесса и меньшее — разработке изделия. Уделять особое внимание качеству уже на стадии проектирования.

*Вопросы:*

1. Как можно прокомментировать причины недостаточной конкурентоспособности предприятий с точки зрения системного подхода и свойств систем?

2. Сравните указанную ситуацию с ситуацией на российском рынке.

### **Тема 1.2 Социальная организация**

Домашнее задание (конспект):

- рассмотреть объективные и субъективные процессы, происходящие в организации;

- состав социальных и экономических связей в организации.

### **Тема 1.3 Хозяйственные организации**

Тестирование:

1. Организация оптовой торговли массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие количественные и качественные параметры - это:

- a) ипотечный банк
- b) товарная биржа
- c) джоббер
- d) картель

2. Компании представляющие интересы нескольких юридических лиц, относятся к:

- a) фактор-фирмам
- b) групповым организационным формам
- c) мастерским
- d) единичным организационным формам

3. Промышленная компания, выпускающая серийную или массовую продукцию, с длительным производственным циклом - это:

- a) фабрика
- b) комбинат
- c) завод
- d) трест

4. Коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций - это:

- a) Общество с дополнительной ответственностью
- b) Товарищество на вере
- c) Акционерное общество
- d) Фонд

5. Каким считается Хозяйственное общество, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество имеет возможность определять его решения:

- a) зависимым
- b) унитарным предприятием
- c) артелью
- d) дочерним

6. Объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам организации в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов – это:

- a) полное товарищество
- b) фонд
- c) производственный кооператив
- d) потребительский кооператив

7. Какие правовые формы организаций являются некоммерческими (отметить неправильный ответ):

- a) Ассоциации
- b) Фонд
- c) Унитарное предприятие
- d) Потребительский кооператив

8. Право потребления вещи с учетом ее назначения - это:

- a) ответственность
- b) пользование
- c) владение
- d) ответственность

9. Объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей – это:

- a) Общество с ограниченной ответственностью
- b) Полное товарищество
- c) Общество с дополнительной ответственностью
- d) Товарищество на вере

10. Вкладчики не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов. Создается и действует на основании учредительного договора, устава нет – это:

- a) Полное товарищество
- b) Унитарное предприятие
- c) Товарищество на вере
- d) Потребительский кооператив

11. Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество предприятия неделимо; являются казенными предприятиями - это:

- a) Дочернее хозяйственное общество
- b) Зависимое хозяйственное общество
- c) Унитарное предприятие
- d) Артель

12. Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично – это:

- a) Фонд
- b) Союз
- c) Учреждение

d) Ассоциации

13. Какие перечисленные организационной формы определяется видом выпускаемой продукции, как услуга:

a) Завод

b) Школа

c) Мастерская

d) Фактор-фирма

14. Объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой - это:

a) Трест

b) Комбинат

c) Концерн

d) Синдикат

15. Фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи – это:

a) Венчур

b) Корнер

c) Джоббер

d) Завод

16. Какие фирмы строят свой бизнес на оказании помощи клиентам в получении оплаты проданной продукции:

a) Лизинговые фирмы

b) Инжиниринговые фирмы

c) Факторинговые фирмы

17. Долговременное договорное объединение ряда компаний для активной совместной деятельности и мощного вторжения на рынок продаж - это:

a) Холдинг-компания

b) Трест

c) Финансово-промышленная группа

d) Корнер

18. Микро или малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, отработки или опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг – это:

a) Джоббер

b) Венчур

c) Биржа

d) Траст

19. Какие перечисленные организационной формы определяется видом выпускаемой продукции, как товар:

a) Завод

b) Школа

c) Биржа

d) Фактор-фирма

20. Ответственность, определяемая договором и возникающая при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть

предъявлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности – это:

- a) солидарная
- b) долевая
- c) субсидиарная

Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ
1	В	11	С
2	В	12	С
3	С	13	Д
4	С	14	В
5	Д	15	С
6	Д	16	С
7	С	17	В
8	В	18	В
9	А	19	А
10	С	20	А

## Тема 1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний

### Темы докладов:

1. Практическая направленность теории организации.
2. Социальные проблемы общества.
3. Особенности работы организации в современных условиях.
4. Выбор организации сферы торговли или услуг для презентации.
5. Обоснование миссии и цели организации.

## Раздел 2 Организация и управление

### Тема 2.1 Система управления организации

Решение ситуационных задач: *Анализ изменений в рабочем процессе предприятий, определение типа процесса самоорганизации*

#### Задание № 1

Самая американская компания. "Голубой Гигант", "Фирма, которой больше всего подражают в Америке". "Корпорация, которую недолюбливают, потому что она всегда впереди всех". Все это сказано про ИВМ, всемирно известную фирму. Действительно, эта компания всегда была мировым лидером на рынке компьютеров, начиная с их младенческого возраста, когда вычислительные машины требовали больших залов и много персонала для обслуживания, и до сего дня, когда компьютеры превратились в удобный персональный инструмент. По сообщениям компьютерной прессы 1992 год ознаменован печальным рекордом — самые большие в истории Америки убытки одной компании, исчисляемые миллиардами долларов. Как называется эта фирма? ИВМ.

Однако уже в 4-м квартале 1992 г. ИВМ вышла на первое место в мире по поставкам персональных систем в количественном исчислении, а в первом квартале 1993 г. уже побит и этот рекорд. Причиной такого успеха стали усилия в области совершенствования менеджмента, в частности упор на большую автономизацию подразделений, усиление внимания к сектору сервиса и новая ценовая политика.

*Вопрос:*

Определите тип самоорганизации процесса функционирования компании IBM.

## **Задание № 2**

Атомный реактор типа РБМК — «герой» Чернобыля. Достижение большой мощности, которую способен вырабатывать реактор данного типа, происходит за счет увеличения такого конструктивного параметра, как площадь активной зоны — той области, где происходит расщепление атомного топлива и выделение тепловой энергии. Подобная конструкция реакторов несет в себе врожденную склонность к катастрофе — эффект, который приходится сглаживать специальными мерами. Большую площадь можно условно разделить на несколько параллельно включенных реакторов в данной модели — два. Оказывается, что до определенной нагрузки реактор ведет себя «нормально» — работает вся площадь активной зоны, тепло выделяется равномерно. После достижения некоторой критически границы, происходит внезапное резкое разделение активной зоны на участки с различной интенсивностью тепловыделения. Сказывается тот момент, что двух строго идентичных по всем своим параметрам участков активной зоны не бывает. Вся мощь атомной реакции концентрируется в одном месте, в результате чего этот участок активной зоны разогревается до температур, значительно превышающих допустимые значения, вещество активной зоны в этом месте расплавляется — происходит так называемое «закозление» реактора, выделение энергии выходит из-под контроля.

Итак, в некоторый момент времени даже малое изменение нагрузки неожиданно вызывает резкое лавинообразное развитие нештатных процессов, приводящих к аварии.

### **Вопросы**

- Какой тип процесса самоорганизации имел место при аварии на Чернобыльской АЭС?
- В чем причина катастрофы с точки зрения механизма и условий процесса самоорганизации?

## **Задание № 3**

Власть, управление строятся на принципах административного или командного управления: менеджер играет роль контролера и регулятора. С одной стороны, он внимательно следит за тем, как работают все подразделения, с другой, перераспределяет ресурсы так, чтобы поправить положение, если кто-то «сбавляет ход». Вроде бы все оправдано, отстающему надо помочь людьми, оборудованием, деньгами. Конечно все это — за счет тех, кто работает лучше.

Как известно из теории управления, чем объемнее и достовернее учет, чем жестче контроль и сильнее регулирование, тем выше точность управления.

Сначала ничто не предвещает плохого, производство ведет себя именно так, как и рассчитывает менеджер, — выпуск продукции растет пропорционально вложенным ресурсам. Если какое-то подразделение сбавляет ход, то помощь за счет передовиков выправляет положение, и все части производственной машины работают ровно.

### **Вопросы**

1. Как может дальше развиваться ситуация?
2. Укажите тип процесса самоорганизации.

#### **Задание № 4**

На заводе компании A.O. Smith в Милуоки работники изнывали от скуки, ведь каждые 20 секунд им приходилось повторять одни и те же однообразные движения. Сварка, клепка — и часть кузова автомобиля или грузовика отправляется на заводы General Motors. Еще в начале 1980-х гг. GM передала часть своего производства другим фирмам, к числу которых относится и Smith, а позже заставила их снизить отпускные цены.

Испытывая жесткие ограничения по ресурсам, руководство компании Smith планирует переход к командной организации труда и пробует применить программу кружков качества. Качество улучшилось, однако профсоюз настаивает на том, чтобы в команде было от пяти до семи человек, чтобы они периодически могли меняться работой и выбирать лидера. Руководство Smith согласилось с требованиями профсоюза и передало контроль над производственным процессом в руки рабочих. Существенно уменьшилось соотношение менеджеров и сотрудииков — от 1:10 до 1:34.

Руководство компании не торопится с распространением команд, поскольку считает, что команды должны развиваться самостоятельно на основе полученного опыта. Так, пользуясь поддержкой профсоюза, Smith трансформировалась из традиционного производственного предприятия с суровыми условиями труда и враждебными отношениями между менеджментом и сотрудниками в компанию с новой культурой, характеризующейся участием работников в управлении. Еще не все проблемы разрешены, завод пока не достиг проектных показателей производительности. Но наблюдатели уверены, что старая система производства успешно заменена новой, более конкурентоспособной.

#### ***Вопросы***

1. Какой тип организационного процесса пытается внедрить компания: организуемый, самоорганизуемый, смешанный.
2. В чем причина успеха команд? Какие условия им нужно создать?
3. Согласны ли вы с тезисом о том, что команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников? Почему? Каковы стадии этого процесса?
4. В чем сложности создания команд и участия работников в управлении?
5. Как можно пояснить позицию профсоюза с точки зрения процесса самоорганизации?

#### **Задание № 5**

Генри Форд I в начале своей деятельности так рассказывал о своих фабриках:

«Наши фабрики и предприятия не знают никакой организации, никаких постов с особыми обязанностями, никакой разработанной административной системы, очень мало титулов и никаких конференций...

Фабрика подчинена уже много лет одному-единственному руководителю. Рядом с ним стоят два лица, которые никогда не получали какого-нибудь определенного круга деятельности, но взяли самостоятельно на себя заведование некоторыми отделениями. В их распоряжении находится штаб, человек шесть сотрудников, из которых никто не имеет никаких особых обязанностей. Они выбрали себе работу — круг их обязанностей не ограничен раз и навсегда. Они входят туда, где их вмешательство необходимо».

### **Вопросы**

1. Каковы достоинства такой практики с позиции закономерностей самоорганизации?
2. Каковы недостатки такой практики?

#### **Задание № 6**

Компания «Истмен Кодак», крупнейший в мире производитель фото и кинотехники, в условиях ужесточения рынка создала около десяти внутренних венчурных предприятий, а в 80-х годах разделилась на 24 самостоятельных подразделения, каждое из которых несет персональную ответственность за объем продаж и получение прибыли.

Аналогичные процессы «автономизации подразделений» происходят в компании IBM, столкнувшейся с трудностями на рынке вычислительной техники.

### **Вопросы**

1. Каковы причины повышения эффективности указанных компании?
2. Какой тип организационного процесса используется руководством в управлении компанией?

## **Раздел 3 Законы организации и их предложения**

### **Тема 3.1 Закон синергии**

Домашнее задание (конспект):

- В чем сущность синергии в совместной деятельности?
- Привести примеры объединения предприятий (ФПГ, холдинги, консорциумы, концерны).

### **Тема 3.2 Закон развития**

Домашнее задание (конспект):

- охарактеризовать жизненный цикл организации в соответствии с законом развития;
- стратегии развития организации.

### **Тема 3.3 Закон самосохранения**

Домашнее задание (конспект):

- описать основные этапы реорганизации предприятия,
- привести примеры.

### **Тема 3.4 Закон информированности – упорядоченности**

Решение ситуационных задач: Установление взаимосвязи законов организации

#### **Задание № 1**

История развития боевых кораблей представляет собой характерный пример цепи качественных преобразований. Когда-то совершенствование боевых свойств включало в себя гонку поражающих свойств орудий и защитных качеств брони — калибр корабельной артиллерии постоянно увеличивался, соответственно этому росла толщина броневой обшивки корпуса. Этот процесс привел к тому, что общее боевое качество стало падать, корабли превратились в неповоротливые тяжелые броненосцы. Появление нарезных орудий стало выходом из положения. Теперь совершенствование защитных свойств брони пошло по пути использования специальных-стальных сплавов и закалки.

Английские металлурги создали настолько прочную броню из особого сплава, одна поверхность листа которой к тому же подвергалась закалке, что снаряды

корабельных орудий — заостренные цилиндры, при попадании в корпус просто раскалывались, не нанося никакого вреда.

Выход нашел русский адмирал С.О. Макаров. Его изобретение бронебойных снарядов вывело техническую систему из тупика.

Однажды Макаров присутствовал на испытании образца такой брони. Выстрел — и сквозной пробой. Еще один — тот же результат! В чем дело? Оказывается, лист брони был установлен другой, незакаленной, "мягкой" стороной. Установили как надо, и броня оказалась неуязвимой!

С.О. Макаров понял, что снаряд не раскалывается и легко пробивает сверхпрочный слой брони, если сверху находится слой вязкой стали. Как можно на корабле противника получить в том месте, куда попадет снаряд, желаемую прослойку? Что есть в нашем распоряжении? Только наш собственный снаряд. Может быть, один специальный снаряд будет создавать требуемое покрытие, а другой — поражать цель? Слишком сложно! Снаряд должен и создавать покрытие брони и пробивать эту самую броню, он должен быть, следовательно, и мягким и твердым одновременно! Вот он прорыв: колпачки из вязкой стали решили проблему. Достаточно на обыкновенные снаряды надеть «Мягкие» наконечники, и неуязвимая броня пробивается, как простая сталь! Так адмиралом Макаровым был изобретен новый класс снарядов — подкалиберные.

#### *Вопрос*

1. Какие законы организации здесь проявляются?

#### **Задание № 2**

С 1904 года примерно до 1943 года таблица рекордов скорости самолетов фиксировала их неуклонный быстрый рост. Потом каждый новый десяток километров в час начал даваться с большим трудом. 700-950 километров в час — и тупик! Самолет уперся в «звуковой барьер». Дальнейшее повышение скорости требовало повышения мощности в геометрической прогрессии, а это — увеличение габаритов мотора, всего самолета и... падение скорости!

#### *Вопросы*

Какой закон организации здесь проявляется?

Укажите следующий этап развития самолетов.

#### **Задание № 3**

Где возникли первые островки цивилизации на нашей планете? В долинах рек Нил (Древний Египет) и Евфрат (Шумер). Должно быть, там существовали благоприятные условия для развития общества? Благие условия заключалось как раз в том, что условий для жизни не было никаких! Рядом на склонах гор, действительно, можно было спокойно жить: мягкий климат, непересыхающие реки, выходы на поверхность металлических руд, прекрасные пастбища для выпаса животных, изобилие камня и дерева для строительства. Но в этих-то неплохих условиях племена скотоводов как жили тысячи лет назад, почти так же живут и поныне! В долинах же великих рек существование человека отнюдь не было медом: чередование бескрайних паводков с иссушающим дыханием пустыни, болотная топь — кроме тростника и глины никакого строительного материала, полное отсутствие металлических руд. Однако как раз в этих проклятых местах и возникли высокоорганизованные формы человеческого общества! Земледелие потребовало сложной ирригационной технологии, которая,



в свою очередь, вызвала к жизни сложную систему управления большими массами людей. Созданные в то время основные государственные институты существуют и сегодня.

### **Вопросы**

1. Как можно объяснить причины развития цивилизации, используя законы организации?

2. К какому типу организационных процессов относится процесс развития современной цивилизации?

### **Тема 3.5 Закон единства анализа/синтеза**

Решение ситуационных задач: *Методика управленческого анализа и синтеза организаций*

#### **Задание № 1**

Благодаря надежной репутации своей качественной продукции Швейцария в течение столетий оставалась ведущей страной на рынке часов. Но в 1970 г. швейцарские часовых дел мастера совершили фатальную ошибку, заявив, что изготавливать цифровые часы ниже их достоинства. Возможно, они были правы. Цифровые часы появились как дорогая новинка, но вскоре стало ясно, что их можно штамповать при очень низкой себестоимости, гораздо меньшей, чем традиционные стрелочные часы. Швейцарские часовщики, полагая, что большинство покупателей по-прежнему будут предпочитать высокий стиль и надежность старых швейцарских хронометров, быстро сдали свои позиции на мировом рынке, уступив место растущим, как грибы, компаниям Японии и Гонконга, производившим «цифровую дрянь». «Сейко», «Касио» (Seiko, Casio) и другие азиатские компании расширили свои производственные мощности по выпуску дешевых часов и агрессивно переместились на товары более дорогого уровня, в то время как Швейцария продолжала изготавливать до 97% дорогих часов (от 400 дол. и дороже). К 1970 г. они потеряли рынок дешевых часов (дешевле 75 дол.) и до 97% рынка часов средней цены (75..400 дол.)

Швейцарская часовая промышленность потерпела крах. Многолетняя традиция, когда-то очень значительная, превратилась в обузу. Не зная, что предпринять, часовщики ударились в слепое отрицание новшеств и упрямо продолжали делать то, что делали раньше, предполагая, что потребитель опомнится и снова начнет покупать настоящие швейцарские часы.

Эти ожидания не оправдались. Сотни швейцарских компаний обанкротились, оказались проданными другим хозяевам, попали в руки банков, которым были не нужны.

Швейцарскую часовую промышленность спас бывший президент компании «Бишем Индастриз» (Beecham Industries) Эрнст Томке.

Однажды в 1978 г. в кабинете Томке раздался телефонный звонок: звонил его бывший начальник, который стал теперь президентом компании. Он сказал, что «собрался уходить в отставку» и предложил Томке вернуться и возглавить компанию.

Томке решил, что предложение звучит достаточно абсурдно. У него прекрасное место работы, достаточно высокая должность и зарплата. И при всем этом ему предлагают перейти на изнурительную работу в умирающую отрасль, о которой он имеет лишь туманное представление. Томке подумал и сказал: «Да».

Познакомившись с делами, Домке был ошеломлен тем, как безнадежно отстала вверенная ему фирма от японского прогресса. Положение на рынке сбыта стало еще более угрожающим: японцы захватили рыночную нишу дорогих часов посредством широко разрекламированных сверхплоских часов, в сравнении с которыми швейцарские выглядели громоздкими!

Томке созвал инженеров-конструкторов и поставил перед ними дерзкую задачу: за шесть месяцев разработать дорогостоящие часы толщиной не больше 2 мм.

Задание Томке инженеры быстро окрестили «белой горячкой». Шесть месяцев лихорадочной работы не пропали даром, конструкторы превзошли себя и с гордостью вручили Томке часы толщиной в 1 мм. Конструкция новых часов была по меньшей мере революционной: вместо того, чтобы изготавливать отдельно движущиеся части, а затем помещать их в корпус, инженеры встроили механизм непосредственно в корпус. Это не только уменьшило толщину, но и устранило ряд технологически сложных этапов сборки.

Успех превзошел все ожидания. Продали 5 тыс. часов по цене около 47 дол. за штуку!

Не останавливаясь на достигнутом, Томке решил побить изготовителей цифровых часов на их же территории. Он поставил перед конструкторами новую задачу: создать аналогичные часы при себестоимости меньше 10 швейцарских франков (6,65 дол.). Конструкторы подошли к нему через две недели и вежливо посоветовали обратиться к психиатру. Действительно, себестоимость самого дешевого часового механизма составляла 25 франков, а Томке хотел, чтобы целые часы с корпусом и ремешком стоили 10 франков. Но два конструктора, Жак Моллер и Эмар Мокк, вызвались попытаться сделать «невозможное».

Конструкторы придумали способ снизить количество движущихся деталей с 90 до 51. Они создали пластмассовый корпус, который служил монтажной платой часов, снизившей себестоимость на 40% по сравнению с обычными часами. Затем инженеры проанализировали расходы на трудоемкость и придумали способ, который позволил устанавливать детали прямо в корпус и притом только сверху, после чего корпус наглухо заваривался лазерным лучом, часы оказывались неремонтоспособными, но и водонепроницаемыми до глубины 100 футов, конструкторы рекомендовали применить автоматизированную линию сборки. При этом сохранилась традиционная швейцарская точность, а себестоимость новой продукции не превышала 10 франков!

Первого июля 1980 г. два инженера вручили Томке новую модель. Томке немедленно приступил к изучению состояния рынка, запустил новые часы в серийное производство, организовал рекламу. Специалисты по рекламе составили список из 20 наименований. Но рекламный агент Маккан Эриксон взял да и сократил слово «Swisswatch» (швейцарские часы) до Swatch. Так на свет родились новые часы «Свотч».

Пластмассовый корпус дал возможность бесконечно варьировать форму корпуса и цвет часов, что должно было привлечь подростков и студентов. В этом и состоял ключ к успеху: относительная дешевизна позволила людям иметь одновременно несколько разных часов и надевать их в зависимости от настроения, цвета одежды и рода занятий.

Первые «Свотчи» стоили в 1983 г. 40 дол. Эта цена оставалась неизменной для базовой модели «Свотч» более 10 лет. Каждый год компания выпускала 149 различных модификаций «Свотч». Было продано свыше 10 млн. «Свотч» с различными изображениями — от героев мультфильмов до тарелки с яичницей. Множество коллекционеров продавали и покупали необычные и ранние модели по цене, во много раз превышающей первоначальную. В настоящее время средний гражданин страны имеет не менее трех экземпляров этих часов.

### **Вопросы**

1. Действие каких законов организации можно выявить в этом эпизоде?
2. Укажите уровни проявления законов организации в этом эпизоде.
3. Какой способ адаптации к новым условиям выбрало руководство организации: пассивный или активный?
4. Какую стратегию использовало руководство компании, согласно матрице «продукт-рынок»?

### **Задание № 2**

Для большинства американцев 50-е гг. XX века были эрой беспрецедентного процветания. Закончился период Великой Депрессии, война была позади. После десятилетий лишений американцы довольствовались изобилием новых товаров: телевизорами, большими холодильниками, посудомоечными машинами, высококачественной радиоаппаратурой, загородными коттеджами. После войны резко увеличился спрос на автомобили. Но уже к середине 50-х гг. он начал также стремительно падать, и неудивительно: ведь почти каждая семья могла приобрести новый автомобиль еще в первой половине десятилетия. А если автомобиль прекрасно работает, зачем же покупать новую машину.

Наблюдая за пресыщением рынка, автомобильные магнаты искали новые рынки сбыта и новые конструктивные решения.

И тут Харли Эрл — дизайнер «Дженерал Моторс» — выдвинул идею «динамического износа», суть которой состояла в том, чтобы потребитель каждый год менял свою машину на новую, так как старая модель машины вышла из моды. С этого момента целью рекламы «Дженерал Моторс», а значит, и всей автомобильной промышленности США стало создание такой машины, перед которой никто не смог бы устоять и которая безнадежно устаревала к следующему году.

Президент «Дженерал Моторс» Чарльз Кеттеринг сказал об этом так: «Наиболее простой путь обеспечения стабильного спроса — постоянное изменение изделия, ибо рынок новых моделей бесконечно гибок. Одна из основных целей рекламирования измененного стиля — подпитывать здоровую неудовлетворенность. Мы создаем машину так, чтобы владелец автомобиля выпуска 1957 г. испытывал чувство горечи в конце 1958 г.»

Поскольку все силы разработчиков были брошены на косметические новшества, серьезные конструктивные усовершенствования остались на заднем плане. Единственным действительно важным, улучшением в 50-х гг. было создание высококомпрессионного двигателя, разработанного для того, чтобы обеспечить машине дополнительную мощность, и дизайнеры могли нагромоздить на нее еще больше всяких приспособлений со всех сторон.

Никто не умел так наращивать металл на машину, как Харли Эрл. Фирма нашла этого специалиста в 1927 г. в Голливуде, где он занимался переделкой стандартных машин в угоду звездам экрана. Отличительной чертой его дизайна было создание видимости повышенной скорости. Его машины «мчались», даже когда стояли на месте. Он заменил угловатые линии машин 20-х гг. на округлые и обтекаемые.

Эрл любил рассматривать самолеты и часто бродил по аэродромам. Однажды во время второй мировой войны он увидел сверхсекретный экспериментальный самолет «Молния» «Локхид П-38». У самолета были три фюзеляжа: в среднем сидел пилот, а в двух боковых размещались двигатель и топливные баки. Каждый фюзеляж был оснащен высоким вертикальным хвостовым оперением. После окончания войны Эрл вспомнил этот самолет и сделал его набросок для своей команды дизайнеров. Так в модели «Кадиллак» 1948 г. появился небольшой закругленный хвостовой плавник.

Первая реакция на хвостовое оперение была неоднозначной. Многие решили, что этот недоделанный плавник выглядит неуместно. Эрла такое отношение не смутило. Он знал, что для того, чтобы потребитель не только привык к крыльям на спине машины, но начал видеть в этом символ престижа и роскоши, требуются время и реклама. Еще через несколько лет хвостовое оперение «Кадиллака» стадо выше и острее. И, наконец, когда в начале 50-х гг. воображение людей было захвачено первыми реактивными самолетами, Эрл решился на новый поворот в дизайне. Новый «Кадиллак» теперь будет иметь угловатую форму, как ракета или реактивный самолет.

И с этого момента на каждой новой модели «Кадиллак» хвостовое оперение становилось все заостреннее и выше. Острый плавник появился и на других моделях «Дженерал Моторс» и стал символом высокого положения и роскоши. Другие автомобилестроительные компании включились в соревнование — кто приделает к машине оперение повыше, пошире, пошикарнее.

Хвостовое оперение достигло пика своей абсурдной помпезности в 1959 г., а уже в начале 60-х гг. оно полностью исчезло в новых моделях. Преобладание стиля над сущностью, а именно это продемонстрировало увлечение хвостовым оперением, временно пошло Детройту на пользу, но потом неотвратимо привело к гибели. В результате нагромождения ненужных приспособлений и расширения площади салона до размеров гостиной вес среднего семейного автомобиля возрос на полтонны, длина к 1955 г. — на полфута, а пробег упал на галлон бензина с 25 до 12 миль.

На протяжении десятилетия такими важными качествами, как техническое устройство, безопасность эксплуатации, экономичность, безосколочные стекла, ремни безопасности, пневматические аварийные воздушные мешки, распределение мощности, а также загрязнение окружающей среды, пренебрегали.

Пока Детройт конструировал хвостовое оперение, новые контуры и цветовую гамму, нагромождал на автомобиль блестящие хромированные безделушки, рынок страны успешно заполнился прекрасно выполненными и дешевыми автомобилями из других стран.

### ***Вопросы***

1. Действие каких законов организации можно выявить в этом эпизоде?

2. Укажите уровни проявления этих законов.
3. Какую стратегию, согласно матрице «продукт-рынок», выбрала компания?
4. В чем достоинства и недостатки этой стратегии?

### **Тема 3.6 Законы композиции и пропорциональности**

Решение ситуационных задач: *Установление влияния потенциалов ресурсов, составляющих организацию на её общий потенциал.*

#### **Задание № 1**

В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности — одного из руководителей ГТС — и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: (1) качество обслуживания; (2) техника безопасности; (3) дисциплина прихода и ухода; (4) экономия издержек. Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, 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 целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где 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 группе.

Степан Новиков сказал по этому поводу; "В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда

работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе".

*Вопросы:*

1. Действия каких законов организации можно выявить в этом эпизоде?
2. В чем причина успеха используемой в компании технологии управления?

### ***Задание № 2***

1. Несколько одержимых человек (Масару Ибука — технический гений, основатель компании, Акио Морита — коммерческий директор и др.) объединились в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами производить новейшие техномки товары), чтобы приносить пользу обществу. Совместный труд коллектива маленькой неизвестной компании, работающей в примитивных условиях (1946 г.), позволил изготовить им техномкий продукт (микшер) высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством Акио Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высоким уровнем качества.

2. Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой было подчинено все. Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты "Сони" было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, "Сони" получала шанс с большой степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к ситуации и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона.

3. В середине 1960-х годов, когда на американском рынке еще никто не слышал о торговой марке "Сони" и компания делала первые шаги в организации продаж своей новой продукции в США, А. Морита получил выгодное предложение от американского торговца на большую партию транзисторных радиоприемников для его сети магазинов. В предложении просили указать цену на партии в 5000, 10 000, 30 000, 50 000 и 100 000 приемников. В то время компания не могла производить 100 000 транзисторных радиоприемников в год. Если бы она получила заказ на 100 тысяч приемников, ей пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и расширить производственные площади. Это требовало больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска. Риск заключался в том, что если второй такой заказ не поступит на следующий год, то компания может обанкротиться, потому что она не сможет дать работу дополнительно нанятым рабочим и платить за новые неиспользованные производственные мощности. В Японии действует система долгосрочного найма.

Акио Морита дал свое предложение о цене, согласно которому, чем больше был размер партии, тем дороже стоил приемник. Это было нелогично с точки зрения агента. Акио Морита таким предложением ограничил заказ до 10 000 приемников по соответствующей цене, что устраивало торгового агента и компанию "Сони".

4. Деятельность фирмы, прошедшей путь от мелкого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами, до гигантской компании, действующей практически во всех странах мира и управляемой интернациональным коллективом менеджеров, подтверждает действие закона онтогенеза (закон отражает этапы саморазвития системы). Тенденциям к бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией менеджеры противопоставляют целую серию приемов антибюрократического управления и организационных изменений. Независимо от желания руководства в отдаленной перспективе "Сони", видимо, ожидает судьба монополистического "слона".

5. "Сони", практически не диверсифицированная, действовавшая в малоперспективной отрасли (каковой считается бытовая электроника), занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не осуществлявшая захватов других фирм, резко выделялась на фоне прочих компаний. Она действовала успешно, хотя и нарушала чуть ли не все модные рецепты процветания согласно теории маркетинга (эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, положительный образ, сложившийся у публики). Взамен "Сони" противопоставила козыри, связанные с самим товаром (новизна—качество—низкая себестоимость). Этот путь во многом был вынужденным для компании. Могли А. Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли "Сони корпорейшн" в 1960-х годах состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов? Этот этап остался для "Сони" в прошлом. В конце 1980-х годов могущественная корпорация могла позволить себе масштабные захваты. Но и эти приобретения она делала ради повышения привлекательности производимых ею товаров (захват "Си-би-эс рекорд" и "Коламбии пикчерз" способствовал выпуску кинопродукции в соответствии с техническими требованиями "Сони").

6. Структурные преобразования в "Сони" проходили путем имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании и создания филиалов, совместных предприятий в других странах. Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена! Недостаточно изготовить качественный товар, столь же необходимо профессионально управлять продвижением товара на рынок. Такова логика действия законов организации, направленная на обеспечение организованности и устойчивости системы.

### ***Вопросы***

1. Действие каких законов организации можно выявить в этом эпизоде?
2. Укажите уровни проявления законов организации в этом эпизоде.

### **Тема 3.7 Специфические законы социальной организации**

### Домашнее задание (конспект):

- охарактеризовать суть принципа единства при выполнении законов организации.

#### **Раздел 4 Принципы организации**

#### **Тема 4.1 Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации**

Решение ситуационных задач: Раскрытие принципов рационализма

##### **Задание № 1**

Один богатый немецкий промышленник — герр Шван — решил получить ссуду в банке. Он поручил своему бухгалтеру договориться о том, чтобы их принял один банкир — герр Витман.

Банкир заранее поставлен в известность о сути дела. Без сомнения, он успеет хорошо подготовиться к переговорам, в его распоряжении целое досье на клиента, его финансовое состояние перед ним как на ладони. Клиент тоже не сидел сложа руки, но что можно было выжать из того, что увлечениями банкира были оперное искусство и большой теннис?

Что бы смогли придумать на месте немецкого промышленника Вы? Как бы Вы построили свой разговор?

Вот какую тактику поведения избрал герр Шван:

"Шван прибыл в кабинет банкира в то самое время, которое выбрал он сам: в 4.33 ч. в пятницу. Шван, никогда ранее не отличавшийся особенной разговорчивостью, вдруг пустился в разглагольствования. Сначала о теннисе — он однажды выступал в Уимблдоне в 1931 г. в первом туре. Давно забытый матч был заново проанализирован. Затем об опере. Часы пробили пять. Наступило время, когда добросовестные банковские служащие убирают со стола бумаги и отправляются домой. Герр Витман, отличавшийся крайней педантичностью, стал нервно притрагиваться к досье с надписью "Шван", лежавшему на столе. Шван продолжал бубнить свое.

В десять минут шестого герр Шван встал, взглянул на свои часы и сказал о том, что беседа была для него очень приятной, но его ждут в другом месте. Витман помог надеть ему пальто, но лишь тогда, когда Шван повернулся и направился к лифту, было произнесено первое слово о цели визита, и сделал это банкир.

"Вы, кажется, хотели обсудить вопрос о какой-то закладной, герр Шван?" — сказал Витман.

"О закладной?" — Шван вроде и не думал просить ссуду.

Витман заговорил об этом, а значит, ему и пришлось выдвинуть предложение. Он так и поступил в тот момент, когда они еще ждали лифта. В Итоге ставка процента была установлена в размере 6,18%. А ведь банк должен был получить по крайней мере 7%. Условия предоставления ссуды были фантастическими!"

*Вопрос:* .

1. Какие принципы организации использовал промышленник?

##### **Задание № 2**

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем. Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были



неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту—консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

### **Вопросы**

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

3. Изменились ли цели и технология отдела?

4. Обобщив изложенную информацию, сделайте краткий вывод о причине неудовлетворительной работы отдела писем.

### **Задание № 3**

Корпорация Burgmaster производила машинное оборудование и была основана в 1944 году чешским иммигрантом Фредом Бургом.

Ее новаторские сверлильные установки использовались во многих операциях по обработке металлов, поэтому Burgmaster была в 1965 году процветающей компанией. Ежегодная выручка от продаж составляла около \$8 миллионов. Однако для своего расширения компания нуждалась в поддержке, поэтому ее приобрел конгломерат Houdaille Industries Inc., который был в свою очередь куплен в 1979 г. компанией Kohlberg Kravis Roberts and Co. В 1982 г., когда долги, конкуренция и нездоровый рынок машинного оборудования сильно пошатнули позиции Burgmaster, конгломерат Houdaille обратился в Вашингтон с ходатайством об отказе в инвестиционной налоговой скидке для ряда японских станков.

Сенат принял решение, поддерживающее позицию Houdaille, но Президент Рейган отказался его подписать. Последующая попытка Houdaille соединить Burgmaster с японским соперником также потерпела неудачу, поэтому Burgmaster был закрыт. Японские производители преуспели потому, что их оборудование лучше и дешевле. Напротив Burgmaster выбрасывал на рынок свои изделия с максимальной скоростью, поэтому обычным делом стала отправка дефектных механизмов. Заказчикам обещали товар с характеристиками, которые инженеры еще даже не разработали. Продажа компании закрыла для нее инвестиционные фонды в тот самый момент, когда иностранная конкуренция сделала их наиболее необходимыми. Что касается Houdaille, то он был продан британской инвестиционной группе Tube Investments Group.

Но проблемы Burgmaster начались еще до продажи компании. История компании под началом Houdaille — это настоящий каталог современных методов управления, которые применялись необдуманно и неудачно. Самым большим бедствием стало использование системы для компьютеризованного планирования производства, которая была слишком грубой для сложного процесса производства машинного оборудования, а хаос в управлении материально-производственными запасами привел к задержкам в производстве и поставках и к росту расходов.

Как независимая компания, «Burgmaster» процветал потому, что ее основатели Бурги знали свое дело. За их уходом из компании в эпоху Houdaille преследовал бесконечный и, в конечном счете, бесполезный поиск лучшей формулы. Но никакая формула не может заменить непосредственного вовлечения менеджмента в производство. Подобно своим собратьям в Детройте и Питтсбурге, Houdaille и другие изготовители машинного оборудования в 1970-х гг. были слишком спокойны и довольны собой, когда импорт начал постепенно захватывать рынок. Консерватизм, который в течение ряда лет хорошо им служил, оставил их плохо подготовленными к переменам. Даже теперь некоторые из крупнейших американских изготовителей машинного оборудования сопротивляются реструктуризации.

#### *Вопросы*

1. Какие принципы рационализации были нарушены в управлении компанией Burgmaster?

2. Как можно было исключить указанные проблемы?

### **Раздел 5 Проектирование организационных систем**

#### **Тема 5.1 Проектирование организационных систем**

Практическая работа: Создание и регистрация организации

#### **Задание № 1**

Типовая организационная структура факультета университета имеет следующие элементы:

1. Возглавляет факультет декан, у которого в подчинении несколько заместителей:

- 2 по дневному отделению (по старшим и младшим курсам)
- 1 по заочному отделению
- 1 по науке (заведующий кафедрой № 1)

2. В составе факультета деканат, бухгалтерия и 4 кафедры: №1, №2, №3, №4.

3. В составе каждой кафедры:

- заведующий кафедрой
- ученый секретарь
- преподаватели

4. Деканат делится на 2 группы: по дневному и заочному обучению, причем методисты дневного и заочного отделений специализируются по младшим и старшим курсам.

5. Для решения важных вопросов деятельности создан совет факультета из представителей кафедр.

*Вопросы:*

1. Постройте схему организационной структуры факультета.
2. Какие виды связей можно выделить в этой структуре?

### **Задание № 2**

Постройте технологическую структуру машиностроительного предприятия, которая представляет собой совокупность связей технологического процесса изготовления продукта, конструкторской и технологической подготовки производства, а также цехов основного и обслуживающего производства.

*Вопрос:*

1. Какие базовые конфигурации лежат в основе построения данной структуры?

### **Задание № 3**

1. Постройте структуры многоуровневых компаний:

а) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;

б) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.

2. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?

3. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?

4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.

### **Задание № 4**

Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);

2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, занимается только технологической подготовкой производства;

3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;

4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;

5) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

## **Тема 5.2 Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли**

Выступление с докладами по следующим темам:

1. Особенности учений научного менеджмента.
2. Теория организации в трудах исследователей в области организации советского периода.
3. Современные организационные и организационно-управленческие концепции.

### **Тема 5.3 Организационная культура**

Практическая работа: *Характеристика различных путей формирования организационной культуры в организации*

1. Понятие и структура организационной культуры. Экономические функции организационной культуры.
2. Развитие организационной культуры.
3. Основные составляющие культуры взаимоотношений в коллективе, признаки организационной культуры.
4. Влияние культуры на организационную эффективность.
5. Подходы к изучению национального в организационной культуре.

### **Тема 5.4 Субъекты организаторской деятельности**

Домашнее задание (конспект):

- перечислить несколько высших субъектов организаторской деятельности в РФ;
- какие документы регламентируют деятельность высших субъектов организаторской деятельности в РФ.

### **9.6 Особенности организации и содержания учебного процесса по дисциплине (модулю)**

*При необходимости*

\* - Данный раздел предназначен для преподавателя

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Таблица 1 – Результаты освоения компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Дисциплины (модули), практики, при изучении которых формируется данная компетенция*	Этапы формирования компетенции в рамках данной дисциплины (наименование тем)
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за	Планирование и проектирование организаций Основы управления персоналом Корпоративная социальная ответственность	1.1. Организация как система
			1.2 Социальная организация
			1.3 Хозяйственные организации
			1.4 Теория организации и ее место в системе научных знаний
			2.1 Система управления организации.

\* Указываются дисциплины (модули), практики, читаемые в предыдущих семестрах (см. учебный план)

<i>ПК-2</i>	Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры		3.1 Закон синергии
			3.2 Закон развития
			3.3 Закон самосохранения.
			3.4 Закон информированности – упорядоченности
			3.5 Закон единства анализа/синтеза
			3.6 Законы композиции и пропорциональности
			3.7 Специфические законы социальной организации
			4.1 Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации
			5.1 Проектирование организационных систем
			5.2 Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли
			5.3 Организационная культура
			5.4 Субъекты организаторской деятельности

## 2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 2 – шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)	Уровень освоения компетенции	Показатели оценивания компетенции (перечень необходимых заданий)		Критерии оценивания компетенции
			Теоретические вопросы (№ или от ... до)	Практические задания (№ или от ... до)	
<i>ОПК-3</i>  Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и	Знать	Пороговый уровень	1-44	–	Пороговый уровень «3» - От 5 до 10 б.
		Базовый уровень			
	Уметь	Продвинутый уровень	–	1-9	Базовый уровень «4» -
		Пороговый уровень			
		Базовый уровень			

делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия  ПК-2 Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры		Продвинутый уровень			От 11 до 15 б.
	Владеть	Пороговый уровень  Базовый уровень  Продвинутый уровень	–	–	Продвинутый уровень «5» - От 16 до 20 б.

### 3 Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации (см. показатели оценивания компетенции, таблица 2)

– Перечень теоретических вопросов по уровням и по результату освоения дисциплины «Знать»:

- 1 Понятие система и виды систем.
- 2 Эволюция систем и их взаимодействия.
- 3 Изоморфизм, общее и особенное в системах разной природы.
- 4 Системный подход и его методологическое значение.
- 5 Комплексный и аспектный подходы и их значения.
- 6 Организация как социальная система.
- 7 Организационные резервы и потенциал.
- 8 Сложность, структура, иерархия.
- 9 Границы искусственных систем и проблемы их установления.
- 10 Организованность и устойчивость систем.
- 11 Хозяйственная организация и ее внешняя среда.
- 12 Взаимосвязь процессов управления и организации в системе управления как организационной системе.

- 13 Организация как функция управления.
- 14 Самоорганизация в природе и обществе, системы с адаптацией.
- 15 Объективное и субъективное в социальной организации.
- 16 Внутриорганизационные конфликты и их профилактика.
- 17 Организация общества, организации в обществе и общественные организации.
- 18 Типология структур малых групп.
- 19 Порядок и его разновидности.
- 20 Теория организации: предмет и методология.
- 21 Взаимодействие теории организации с другими отраслями научного знания.
- 22 Организационные отношения и их типология.
- 23 Теория организации и теория систем: проблема единства знания.
- 24 Типы организаций.
- 25 Модели организаций.
- 26 Формальная и неформальная организация.
- 27 Механизм действия и механизм использования объективных законов.
- 28 Закон синергии и его приложения.
- 29 Закон информированности-упорядоченности и его приложения.
- 30 Закон самосохранения и его приложения.
- 31 Закон единства анализа/синтеза и его приложения.
- 32 Закон развития и его приложения.
- 33 Закон композиции и его приложения.
- 34 Закон пропорциональности и его приложения.
- 35 Специфические законы социальной организации.
- 36 Дифференциация как глобальная тенденция развития и как способ адаптации активных систем.
- 37 Способы обеспечения целостности систем.
- 38 Свойства законов организации и их взаимосвязи.
- 39 Динамическая и статическая организация.
- 40 Основные принципы статической организации.
- 41 Условия образования эффекта синергии.
- 42 Основные факторы, влияющие на размеры социальных организаций, в т.ч. ограничивающие рост.
- 43 Интеграционные процессы в социуме и выживаемость систем.
- 44 Этапы и жизненные циклы организации.

– Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины «Уметь»:

- Практическая работа №1
- Семинарское занятие
- Практическая работа №2
- Практическая работа №3
- Практическая работа №4
- Практическая работа №5
- Практическая работа №6
- Практическая работа №7

Практическая работа №8

Практическая работа №9

- Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины «Владеть» (при необходимости):

**4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования, описание шкал оценивания**

**Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации в форме зачета**

(проверяемые компетенции **ОПК-3, ПК-2**)

*Целью тестирования* является закрепление, углубление и систематизация знаний обучающихся, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний.

(является приложением к рабочей программе дисциплины)

1 Закон развития гласит?

а) каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя и использовать для этого весь потенциал

б) ритмичность работы организации должна находиться под контролем хозяйственных руководителей

**в) каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла**

г) для каждой организации существует только ей присущая организационная структура

2 Идею о необходимости системного подхода к изучению организации высказал?

**а) А.А.Богданов**

б) М.Вебер

в) А.Файоль

г) Р.Лайкер

3 Установление правил и процедур, определяющих поведение работников?

а) комплексность

**б) формализация**

в) организация

г) децентрализация

4 Централизованная структура чаще всего применяется при?

**а) высокой концентрации**

б) быстро меняющейся технологии

в) сложной организационной структуре

г) незначительных изменениях внешней среды

5 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
- 6 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
- 7 Факторы внешней среды, имеющие прямое воздействие на организацию, не относятся?
- а) **технологии**  
б) государство  
в) конкурентов  
г) покупателей
- 8 Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого?
- а) структура  
б) **система**  
в) закон  
г) принцип
- 9 Организации, строящие свою деятельность исходя из выделенных государством средств?
- а) коммерческие  
б) неформальные  
в) сельскохозяйственные  
г) **бюджетные**
- 10 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
- 11 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
- 12 Закон, утверждающий, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств (потенциалов), имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности?
- а) закон единства анализа и синтеза  
б) закон самосохранения  
в) **закон синергии**  
г) закон развития
- 13 Совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений?

**а) структура**

б) закон

в) принцип

г) система

14 Связи, образующие между компонентами одного уровня организации?

а) инвариантные

**б) горизонтальные**

в) прямые

г) вертикальные

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

а) хозяйственные общества

**б) унитарные предприятия**

в) хозяйственные организации

г) производственные кооперативы

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

а) анализ

б) прогнозирование

в) реорганизация

**г) проектирование**

17 При проектировании организации использую следующий метод?

а) метод аналогий

б) моделирование

в) экспертно-аналитический

**г) все вышеперечисленные**

18 Реорганизация - это?

а) ликвидация организации

**б) поэтапное проведение организационных изменений**

в) анализ организационной структуры

г) разработка бизнес-плана

19 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

20 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

21 Конфликт – это?

а) борьба двух соперников

б) обоюдовыгодное решение

в) отказ от общения

г) **столкновение интересов, мнений или взглядов**

22 Какие существуют типы конфликтов?

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

г) **все вышеперечисленные**

23 Коммуникации - это?

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

24 К элементам коммуникации не относят?

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

25 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

26 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

27 Кто является разработчиком бюрократической теории?

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

28 Кто является разработчиком всеобщей организационной науки (тектологии)?

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

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

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

30 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

31 Основу триединой теории А.А.Богданова составляют?

а) люди, средства, цели

**б) цели, задачи, люди**

в) труд, капитал, земля, предпринимательство

**г) вещи, люди, идеи**

32 Что не относится к факторам прямого воздействия внешней среды?

а) государство, экологические факторы, посредники

**б) экономические, политические, социальные**

в) посредники, потребители, поставщики

г) потребители и конкуренты

33 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

34 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

35 По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют?

**а) открытые и закрытые**

б) активные и пассивные

в) искусственные и естественные

г) жесткие и мягкие

36 В какой из подсистем человек является как субъектом, так и объектом управления?

а) техническая

б) биологическая

**в) социальная**

г) все ответы верны

37 Что рассматривает закон композиции и пропорциональности организаций?

**а) соотношения между частями целого**

б) стадии жизненного цикла

в) множественность элементов

г) цели организации

38 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

39 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

40 Закон композиции и пропорциональности звучит следующим образом.

- а) Каждая материальная система, живой организм, социальная организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функций, эти изменения идут в следующем цикле: разделение – преобразование – объединение – преобразование.
- б) каждая материальная система сознательно или стихийно стремится к сохранению своей качественной определенности и использует для достижения этого весь свой потенциал
- в) Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции)**

41 Впервые общие законы организации были сформулированы?

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

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

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

43 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

44 Фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации?

- а) цели организации
- б) структура организации**
- в) технологии

г) организация материальных и финансовых потоков

45 Какое из приведенных утверждений касательно структуры организации является ложным?

- а) структуру составляют только системообразующие связи

- б) структура – устойчивая характеристика системы
- в) любая структура стремится сохранить свою структуру**
- г) рациональная структура – затрачивающая наименьшее количество ресурсов и приносящая максимальный доход
- 46 Какого вида связей структур не существует согласно классификации по признаку конфигурации?
- а) веерной
- б) шлюзной**
- в) звездной
- г) колесо
- 47 Каким будет эффект синергии на образном примере  $2 + 2 = 5$ ?
- а) положительным**
- б) отрицательным
- в) нулевым
- г) нельзя рассмотреть на этом примере
- 48 Закрытая система:
- а) характеризуется ответной реакцией фирмы на воздействие внешней среды
- б) имеет жесткие фиксированные границы, её действия не зависят от действий внешней среды и она является самообеспечивающейся**
- в) характеризуется взаимодействием с внешней средой
- г) система, которую нельзя открыть
- 49 Дайте определение понятию «система»:
- а) крупная организация, преследующая своей целью объединение разных мелких организаций
- б) объединение технических средств одной единой информационной системой
- в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого**
- г) государственная структура
- 50 Функцией управления не является:
- а) планирование
- б) организация
- в) анализ**
- г) мотивация
- д) контроль
- е) координация

***Критерии оценки результатов тестирования***

***74-100% правильных ответов – зачтено***

***менее 74% правильных ответов – незачтено***