

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры антикризисного  
регулирования и управления рисками  
Протокол от «11» сентября 2017 г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ОД.2 Теория организации

*(индекс, наименование практики (научно-исследовательской работы), в  
соответствии с учебным планом)*

направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

*(код, наименование направления подготовки)*

Внутренняя политика и лидерство

*(направленность (профиль))*

бакалавр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2018

Москва, 2017 г.

**Автор–составитель:**

Кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры антикризисного регулирования и управления рисками Москалёв И.Е.

**Заведующий кафедрой**

Заведующий кафедрой антикризисного регулирования и управления рисками, доктор экономических наук, профессор Ивлева Г.Ю.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	26
6.1. Основная литература:.....	26
6.2. Дополнительная литература.....	27
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	27
6.4. Интернет-ресурсы.....	27
6.5. Иные источники.....	27
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	28

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ОД.2 Теория организации обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
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 человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-2.1	способность применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-14	способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-14.1	Способность применять основные технологии проектирования организационной структуры
ПК-23	владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений,	ПК-23.1	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, организационной культуры

	политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций		
--	--	--	--

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
разработка и исполнение эффективных управленческих решений, в том числе, нормативных правовых актов, осуществляемая в условиях неопределенности и рисков, применение адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения; разработка проектов административных регламентов, а также методик использования и применения нормативных правовых актов органов государственного и муниципального управления	ПК-2.1	на уровне знаний: методы и концептуальные основы построения, поддержки функционирования и развития организаций, средства и методы воздействия на организационные компоненты
		на уровне умений: определять структуру организации, организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
		на уровне навыков: организации групповой работы
самостоятельное и в составе группы проектирование эффективной организационной структуры органов государственного и муниципального управления	ПК-14.1	на уровне знаний: основы подготовки, организации и применения технологий организационного проектирования
		на уровне умений: анализировать результаты применения технологий организационного проектирования
		на уровне навыков: анализа показателей применения технологий организационного проектирования; сбора информации о полномочиях и ответственности в организации
обеспечение исполнения основных функций федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных, муниципальных и негосударственных предприятий, учреждений, организаций, технологическое обеспечение служебной	ПК-23.1	на уровне знаний: виды, общую методику и технические приемы анализа организационной структуры;
		на уровне навыков: находить необходимую информацию, проверять её достоверность, проводить комплексный анализ полученных результатов в организации;
		на уровне навыков: использования типовых методик анализа деятельности организации

деятельности специалистов;		
----------------------------	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» составляет 3 зачетные единицы (108 а.ч.).

Всего на контактную работу с преподавателем выделено:

#### очная форма обучения:

- лекции – 16 а.ч.,
- практические занятия – 36 а.ч.,
- самостоятельная работа – 54 ч.
- контроль – 0 ч.

#### очно-заочная форма обучения:

- лекции – 18 а.ч.,
- практические занятия – 18 а.ч.,
- самостоятельная работа – 72 ч.
- контроль – 0 ч.

#### заочная форма обучения:

- лекции – 4 а.ч.,
- практические занятия – 6 а.ч.,
- самостоятельная работа – 94 ч.
- контроль – 4 ч.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ОД.2 «Теория организации» входит в число дисциплин базовой части Блока 1 «Дисциплины (модули)» и в соответствии с учебным планом изучается в 4 семестре на очной и очно-заочной формах обучения, в 3 семестре на заочной форме обучения.

Для освоения дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения дисциплины Б1.Б.15 «Теория управления».

#### очная форма

- Б1.В.ОД.5 Психология управления (5 семестр)
- Б1.В.ОД.18 Трудовое право (6 семестр)
- Б1.В.ОД.22 Служебное право (7 семестр)
- Б1.В.ДВ.11.1 Отечественный и зарубежный опыт реформ государственного управления (8 семестр)
- Б1.В.ДВ.11.2 Организационное развитие и управление изменениями (8 семестр)
- Б1.В.ДВ.16.1 Управление в сфере культуры (7 семестр)
- Б1.В.ДВ.16.2 Управление наукой и инновациями (7 семестр)
- Б2.П.1 Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика) (6 семестр)
- Б2.П.2 Преддипломная практика (8 семестр)

#### очно-заочная форма

- Б1.В.ОД.5 Психология управления (7 семестр)
- Б1.В.ОД.18 Трудовое право (7 семестр)
- Б1.В.ОД.22 Служебное право (8 семестр)

Б1.В.ДВ.11.1 Отечественный и зарубежный опыт реформ государственного управления (9 семестр)

Б1.В.ДВ.11.2 Организационное развитие и управление изменениями (9 семестр)

Б1.В.ДВ.16.1 Управление в сфере культуры (7 семестр)

Б1.В.ДВ.16.2 Управление наукой и инновациями (7 семестр)

Б2.П.1 Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика) (8 семестр)

Б2.П.2 Преддипломная практика (9 семестр)

#### заочная форма

Б1.В.ОД.5 Психология управления (7 семестр)

Б1.В.ОД.18 Трудовое право (7 семестр)

Б1.В.ОД.22 Служебное право (9 семестр)

Б1.В.ДВ.11.1 Отечественный и зарубежный опыт реформ государственного управления (10 семестр)

Б1.В.ДВ.11.2 Организационное развитие и управление изменениями (10 семестр)

Б1.В.ДВ.16.1 Управление в сфере культуры (9 семестр)

Б1.В.ДВ.16.2 Управление наукой и инновациями (9 семестр)

Б2.П.1 Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика) (8 семестр)

Б2.П.2 Преддипломная практика (10 семестр)

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### **3. Содержание и структура дисциплины**

#### **3.1. Структура дисциплины**

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание, история развития теории управления.	12	2		4		6	О, Д, Т, К-З
Тема 2	Управление организационными процессами	12	2		4		6	О, Д, Т, К-З
Тема 3	Проектирование организационных структур	13	2		4		7	О, Д, Т, К-З
Тема 4	Концепция жизненного цикла организации	13	2		4		7	О, Д, Т, К-З
Тема 5	Управление организационной культурой	13	2		4		7	О, Д, Т, К-З
Тема 6	Лидерство и руководство	13	2		4		7	О, Д, Т, К-З
Тема 7	Создание эффективной управленческой	17	2		6		7	О, Д, Т, К-З

<sup>1</sup> Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), тестирование (Т), кейс-задача (К-3).

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	команды							
Тема 8	Мотивация персонала	17	4		6		7	О, Д, Т, К-3
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	18		36		54	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание, история развития теории управления.	13	2		2		9	О, Д, Т, К-3
Тема 2	Управление организационными процессами	13	2		2		9	О, Д, Т, К-3
Тема 3	Проектирование организационных структур	13	2		2		9	О, Д, Т, К-3
Тема 4	Концепция жизненного цикла организации	13	2		2		9	О, Д, Т, К-3
Тема 5	Управление организационной культурой	13	2		2		9	О, Д, Т, К-3
Тема 6	Лидерство и руководство	13	2		2		9	О, Д, Т, К-3
Тема 7	Создание эффективной управленческой команды	13	2		2		9	О, Д, Т, К-3
Тема 8	Мотивация персонала	17	4		4		9	О, Д, Т, К-3
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	18		18		72	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание, история развития теории управления.	14	2				12	О, Д, Т, К-3
Тема 2	Управление организационными процессами	12					12	О, Д, Т, К-3
Тема 3	Проектирование организационных структур	14	2				12	О, Д, Т, К-3
Тема 4	Концепция жизненного цикла организации	13			2		11	О, Д, Т, К-3
Тема 5	Управление организационной культурой	12					12	О, Д, Т, К-3
Тема 6	Лидерство и руководство	13			2		11	О, Д, Т, К-3
Тема 7	Создание эффективной	12					12	О, Д, Т, К-3

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управленческой команды							
Тема 8	Мотивация персонала	14			2		12	О, Д, Т, К-3
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		108	4		6		94	

### 3.2. Содержание дисциплины

#### Тема 1. Современная теория организации и её место в системе научного знания

*Объект, предмет изучения и статус теории организаций и организационного поведения.* Место в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарность теории организации. Социология, экономика, психология, технические и др. науки о природе организаций. Макроподход и микроподход, теоретическое и прикладное познание организации. Классическая и неклассическая методологии анализа организаций.

*Этапы формирования теории организации.* Классическая школа. Теории Тейлора, Ганта, Файоля. Теория бюрократии М. Вебера. Организация как процесс, как инструмент, как конструируемая система. Теоретико-методологические предпосылки, постулаты, основные черты и проблематика классической школы в теории организаций. Положения классической школы организации управления. Ситуационный взгляд на организацию. Современные концепции организации. Неклассическая методология в теории организации. Организация и личность. Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений. Организации и социальные изменения.

*Организмические и механистически организации.*

*Типологизация организаций.* Таксономия организаций. Поиск оснований для типологизации. Примеры типологий

*Организации в системе социальных институтов.* Организация как община

#### Тема 2. Управление организационными процессами

*Системный подход в теории организации.* Организация как социальная система. Понятия система и системное свойство. Влияние кибернетических представлений на теорию организации. Социотехническая модель организации.

Организация как открытая, саморазвивающаяся система. Синергетика и теория сложности в описании организаций.

*Основные понятия организации:* внешняя и внутренняя среда; миссия; цели; поведение; структура; процессы

*Основы процессного подхода.* Понятие бизнес-процесса. Типы процессов. Роль процессного подхода в повышении качества системы управления. Клиентоориентация как свойство процессного мышления. Методы и средства описания бизнес-процессов. Анализ процессных моделей реальных предприятий.

#### Тема 3 Проектирование организационных структур

*Концепция организационной структуры.* Влияние структуры на индивидуальное и групповое поведение. Структурные характеристики: комплексность, формализация, централизация. Типология организационных структур управления. Распределение полномочий и ответственности, принципы делегирования, департаментализация. Проектирование и регламентация работы. Управление операциями.

*Типы организационных структур:* Проектные организационные структуры.

Матричная организация. Бригадная структура.

*Сетевые организации.* Концепции сети. Традиционные сетевые структуры. Информационные технологии и новые организационные структуры.

*Анализ конкретных примеров организационных структур.* Поиск решений по оптимизации.

#### **Тема 4. Концепция жизненного цикла организации**

Механистический и организмический подходы в теории организации. Основные принципы концепции жизненного цикла. Модели Гринера и Адизеса. Характеристики основных этапов развития на конкретных примерах.

Совершенствование организационной структуры предприятия:

Анализ организационной структуры предприятия

Анализ целей, процессов и функций предприятия с точки зрения стратегических приоритетов развития

Разработка проекта бизнес-реинжиниринга и реструктуризации.

#### **Тема 5. Управление организационной культурой**

*Понятие "организационная культура"* - смысл и значение. Понятие культуры. Природа организационной культуры. Менеджмент и организационная культура. Регулярные формы поведения, нормы и доминирующие ценности. Правила и организационный климат. Факторы формирования организационной культуры. Ценностные ориентации как определяющий фактор формирования культур. Имиджевые регуляторы поведения. Философия организации (стратегические цели, миссия, видение) и ее взаимосвязь с организационной культурой. Процесс изменения организационной культуры.

*Связь национальной и организационной культуры.* Результаты исследования в области культурных различий (Исследования Хофстеда; исследования Лорана). Концепции культурных различий. Однородность культуры. Взаимосвязь культур и субкультур национальной, политической, региональной, организационной, групповой, личностной. Многонациональная и глобальная организация.

#### **Тема 6. Лидерство и руководство**

Природа лидерства. Теории и модели лидерства. Ситуационные подходы. Типы лидеров. Функции лидеров. Дуализм единоначалия и групповой самоорганизации в коллективной деятельности. Решетка лидерства (Блэйк, Моутон).

Понятие о стилях руководства. Стиль руководства и оценка его эффективности. Стиль руководства и состояние социально- психологического климата в коллективе. Этика руководства.

Концепция лидерства 5-го уровня Дж. Коллинза. Модель лидерства И.Адизеса.

#### **Тема 7. Создание эффективной управленческой команды**

Модели формирования и развития групп. Типы групп, стадии развития и характеристики. Определение и идентификация группы. Ролевая концепция поведения индивидуума в группе. Концепция Белбина.

Типология команд в организациях. Эффективность команд. Управление размерами команд. Управление командными нормами. Управление ролевым составом команд. Управление задачами в командах. Управление поведением команд. Управление коммуникациями. Естественная динамика команд. Команды и внешнее окружение.

Определение ролевой принадлежности слушателей по тесту Белбина.

#### **Тема 8. Мотивация персонала**

Структура индивидуального поведения. Индивидуальные психологические

переменные: восприятие, атрибуция, установки. Теории личности. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Иерархия потребностей по Маслоу, ERG - теория Альдерфера, двухфакторная теория Герцберга, Теория приобретаемых потребностей Маккеланда. Принципы построения эффективной системы мотивации. Анализ данных исследования степени удовлетворенности сотрудников работой на предприятии. Поиск решений по улучшению ситуации.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Теория организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов),</b>	<b>Формы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1	Современная теория организации и её место в системе научного знания.	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача
Тема 2	Управление организационными процессами	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача
Тема 3	Проектирование организационных структур	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача
Тема 4	Концепция жизненного цикла организации	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача
Тема 5	Управление организационной культурой	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача
Тема 6	Лидерство и руководство	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача
Тема 7	Создание эффективной управленческой команды	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача
Тема 8	Мотивация персонала	опрос, доклад, тестирование, кейс-задача

4.1.2 Зачет проводится с применением следующих методов (средств): Промежуточная аттестация проводится в форме устного ответа обучающегося на вопросы, а также в форме решения кейс-задач.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами по вопросам к опросам (дискуссиям),

- участие в обсуждении докладов;
- промежуточное тестирование;
- решение кейс-задач.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, защита реферата.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

*Типовые оценочные материалы при проведении лекционных и семинарских занятий*  
*Вопросы к опросу*

*Тема 1. Современная теория организации и её место в системе научного знания*

1. Объект, предмет изучения и статус теории организаций и организационного поведения.
2. Этапы формирования теории организации.
3. Типологизация организаций.
4. Организмические и механистические организации.
5. Организации в системе социальных институтов.

*Тема 2. Управление организационными процессами*

1. Влияние сложности и изменчивости окружающей среды на тип организационной структуры.
2. Адаптация организации к изменениям деловой среды.
3. Разработка проекта бизнес-реинжиниринга и реструктуризации.

*Тема 3. Проектирование организационных структур*

1. Анализ организационной структуры предприятия.
2. Анализ целей, процессов и функций предприятия с точки зрения стратегических приоритетов развития.
3. Пять типов организационной структуры и пять принципов управления организацией по Г. Минцбергу.
4. Самоорганизация и управление в развитии социально-экономических систем

*Тема 4. Концепция жизненного цикла организации*

1. Механистический и организмический подходы в теории организации.
2. Основные принципы концепции жизненного цикла. Анализ моделей Адизеса и Гринера.
3. Совершенствование организационной структуры предприятия:
4. Анализ организационной структуры предприятия
5. Анализ целей, процессов и функций предприятия с точки зрения стратегических приоритетов развития
6. Разработка проекта бизнес-реинжиниринга и реструктуризации.

*Тема 5. Управление организационной культурой*

1. Диагностика организационной культуры по методике Камерона и Куинна.
2. Анализ мифов организации.

### 3. Трансляторы ценностей корпоративной культуры

#### *Тема 6. Лидерство и руководство*

1. Портрет «идеального руководителя»,
2. Модели Тейлора, Файоля, Лайкерта и др.

#### *Тема 7. Создание эффективной управленческой команды*

1. Модели формирования и развития групп.
2. Типология команд в организациях.
3. Определение ролевой принадлежности слушателей по тесту Белбина.

#### *Тема 8. Мотивация персонала*

1. Какие методы мотивации вы знаете?
2. В чем преимущество и недостатки мотивации, основанной на наказании?

#### **Кейс-задания по темам**

#### *Тема 1. Современная теория организации и её место в системе научного знания*

**Задание. На конкретном примере дайте характеристику рассматриваемой организации. Укажите:**

1. Название организации.
2. Сферу деятельности (какие товары или услуги производит).
3. Организационно-правовую форму.
4. Местонахождение (область, город, район).
5. Примерную численность организации.
6. Укажите основные источники капитала вашей организации (размер капитала указывать не обязательно). Является ли организация прибыльной (если она относится к коммерческим организациям) и как ее рентабельность изменяется в динамике за последние 2-3 года (увеличивается, уменьшается, остается стабильной)? Оцените эффективность использования заемных финансовых ресурсов, если организация их использует.
7. Дайте характеристику материальных ресурсов, которые использует организация. Какова специфика этих материалов (возобновимы, уникальны по своим свойствам и т.д.)? Оцените эффективность использования сырьевых ресурсов (достаточность ресурсов, их качество, размер запасов на складе организации, использование ресурсосберегающих или безотходных технологий) и оборудования (коэффициент загрузки, современность, возможности в сочетании с другим оборудованием организации).
8. Укажите, какого вида технология применяется для изготовления конечного продукта (услуги), оптимальна ли используемая технология или требует совершенствования.
9. Дайте характеристику людским ресурсам. Укажите, достаточна ли численность этих ресурсов, соответствует ли уровень квалификации сотрудников поставленным задачам, какие черты людей наиболее желательны для работы в данной организации, каково соотношение различных категорий работников в организации (руководителей, специалистов, рабочих).
10. Оцените информацию, которую организация получает из внешней и внутренней среды (ее полноту, актуальность, точность) и которую направляет во внешнюю среду (ее эффективность, достоверность).
11. Сформулируйте миссию организации.
12. Изобразите графически «дерево целей» организации.

#### *Тема 2. Управление организационными процессами*

#### **Задание**

Составьте перечень внешних угроз и возможностей, которые характерны для рассматриваемой организации. Для наглядности и облегчения работы все факторы надо

разместить в два столбца: один - факторы возможностей, другой - факторы угроз, и расположить по степени убывания их значимости. Кроме того, необходимо не только указать сам фактор, но и объяснить в чем вы видите возможность или угрозу при воздействии данного фактора.

### *Тема 3. Проектирование организационных структур*

#### **Задание**

Проведите анализ внутренней среды конкретной организации. Результаты анализа представьте в виде таблицы из двух столбцов, в одном столбце – факторы, которые относятся к сильным сторонам организации, в другом – те, которые являются слабыми сторонами организации.

Изобразите схему структуры организации. Укажите к какому типу она относится, каковы ее преимущества и недостатки (как характерные как для данного типа оргструктур в целом, так и для конкретной структуры, рассматриваемой организации).

Организационная структура изображается в виде схемы, на которой прямоугольниками обозначаются подразделения или органы управления, располагающиеся в горизонтальных и вертикальных направлениях. Связи между подразделениями изображаются в виде линий.

На схемах изображаются только линейные связи, которые отображают линейные полномочия. Другие связи на схемах не изображаются, а описываются в должностных инструкциях.

На основе проведенного анализа разработайте рекомендации по повышению эффективности деятельности организации. Рекомендации могут касаться следующих направлений:

- более эффективное использование ресурсов организации;
- мероприятия, позволяющие избежать внешних угроз;
- мероприятия, позволяющие использовать более полно внешние возможности;
- дальнейшее усиление имеющихся у организации конкурентных преимуществ;
- исправления существующих в организации слабых сторон;
- совершенствования организационной структуры.

### *Тема 4. Концепция жизненного цикла организации*

#### **Задача «Упадок Yahoo».**

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги.

Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для

контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года.

Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. - Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения структуры вы могли бы сформулировать
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейс есть подтверждение этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации

*Тема 5. Управление организационной культурой*

#### **Задача**

Выбор руководителя отдела на основе оценки лидерских качеств.

При выборе руководителя необходимо оценивать не только личностные и профессиональные качества кандидатов, но и учитывать специфику деятельности и

субкультуру, которая сложилась в подразделении; стиль управления предыдущего руководителя; возможности и угрозы, которые несет это назначение для самого подразделения и его сотрудников.

Студенты приобретают навыки оценки кандидатов на руководящую должность, определения оптимального профиля будущего руководителя на основе проведения SWOT-анализа и порогового интервью, и выработки рекомендаций по индивидуальному плану развития кандидатов и командообразованию.

*Тема 6. Лидерство и руководство*

**Задача.**

Марина Максимова родилась в маленьком провинциальном городе. Приехала в Санкт-Петербург после окончания университета. Сейчас она является генеральным директором страховой компании «Виторс». Начинала она в этой компании с нуля. На начальном этапе работы компании главным ее учредителем был независимый профсоюз «Содружество». В настоящее время страховая компания является акционерным обществом открытого типа. В числе учредителей – известные организации, такие как банк «Меркурий», «Русский взгляд» и т.д. На рынке это уже третья эмиссия акций СК «Виторс». Ценные бумаги компании хорошо раскупаются. Несмотря на жесткую конкуренцию в этой сфере бизнеса, страховая компания «Виторс» занимает достаточно прочное положение. Отношение физических и юридических лиц, с которыми компания имеет договорные отношения, примерно 6:3. Работа с населением предполагает особый подход. Клиент привередлив, капризен, редко располагает свободными деньгами. Компания успешно решает все возникающие проблемы.

По мнению директора по имущественному страхованию данной компании (подчиненный), генеральному директору не хватает последовательности в предъявлении требований к персоналу. Ярko характеризует Марину Максимову случай, произошедший в 1992 году. Главный учредитель компании - независимый профсоюз «Содружество» довольно неожиданно для всех потребовал замены генерального директора. Она решила пойти наперекор учредителю. Череду заседаний и кабинетных разборок, и она осталась, а профсоюз среди учредителей компании нет.

Вопросы к ситуации:

1. Какими качествами обладает Марина Максимова?
2. Какую стратегию и тактику поведения по отношению к ней Вы выберете, если поставите перед собой цель застраховать в ее компании имущество свой фирмы на наиболее выгодных для Вас условиях?

*Тема 7. Создание эффективной управленческой команды*

**Задание. Создание эффективной управленческой команды по Белбину.**

Подгруппы получают описание легенды. За ограниченное время коллективы должны прийти к согласованным решениям. Обсуждаются результаты решений.

*Тема 8. Мотивация персонала*

**Задача. Мотивационная система в фирме «Sony»**

А. Морита, основатель корпорации «Sony», выделяет следующие особенности японской модели мотивации персонала: «...Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что необходимо. Если где-то возникает брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку... В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они того заслуживают. Мы предпочитаем заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции... В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенную цену. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди не могут

жить без труда; они знают, что должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их стимулировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения людей за труд. Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы к ситуации:

1. Что вы думаете об этих высказываниях?
2. Сколь широка сфера применения таких подходов к мотивации персонала?

#### **Примерные темы докладов по дисциплине:**

1. Разнообразие организаций и вопросы их классификации.
2. Особенности теоретического описания организации. Классическая и неклассическая методологии.
3. Классическая теория организации в работах Тейлора и Гантта.
4. Теория рациональной бюрократии М. Вебера
5. Методы оптимизации организационной структуры.
6. Системный подход в теории организации.
7. Организация и организационная культура.
8. Связь национальной и организационной культуры.
9. Исследования культурных различий.
10. Управление развитием организаций.
11. Команды в организации и управление командами.
12. Коммуникативные процессы в организациях.
13. Механическая и органическая модели организаций.
14. Модели организационной эффективности.
15. Методы коллективного принятия решений.
16. Стил управления в организации.
17. Традиционные сетевые организации.
18. Закономерности развития организаций.
19. Формальные и неформальные процессы в организациях.
20. Организация процессов принятия решений.
21. Самоорганизация в природе и обществе.
22. Значение интеграции научного знания для формирования "теории организации" как междисциплинарной науки.
23. Организация процессов принятия решений.
24. Стили управления.
25. Концепции лидерства.
26. Консалтинг в области решения организационных проблем.

#### **Примерные тестовые задания по дисциплине**

1. Теория организации — это:
  - а) наука об основных закономерностях, регулирующих жизнедеятельность организаций;
  - б) учение о закономерностях, регулирующих жизнедеятельность людей;
  - в) наука об основных закономерностях, регулирующих обмен информацией между составными элементами организаций.
2. С каким событием связано начало формирования теории организации?
  - а) Выход книги Ф.У. Тейлора «Принципы научного управления»;
  - б) Изобретение Г. Фордом первого автомобиля;
  - в) Изобретение Г. Ганттом инструментария планирования и отслеживания любого процесса по элементам во времени.
3. Всеобщая организационная наука - это:

- а) тектология;
- б) менеджмент;
- в) теория организации.

4. Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью. Так формулируется:

- а) закон гармонии;
- б) закон целостности;
- в) закон наименьших.

5. Организация - это:

- а) разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил;
- б) объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель;
- в) разновидность социальных систем, объединение людей, совокупность технических средств, зданий, сооружений совместно реализующих некоторую общую цель.

6. Основные внутренние переменные организации - это:

- а) цели, технология и люди;
- б) цели, структура, задачи, технология и люди;
- в) цели, структура, задачи, технология, здания, сооружения, материалы, сырье и люди.

7. Цели организации — это:

- а) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;
- б) желаемый результат, которого стремится добиться руководитель группы;
- в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится избежать группа, работая вместе.

8. Логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная по форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации, — это:

- а) технология;
- б) цель организации;
- в) структура организации.

9. Существует ли идеальная сфера контроля?

- а) Да.
- б) Нет.

10. Предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки, - это:

- а) задание;
- б) цель;
- в) задача.

11. Какое производство характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время?

- а) Единичное.
- б) Серийное.
- в) Массовое.

12. В каком производстве распространены механизация, автоматизация, конвейерный способ сборки?

- а) Штучное.
- б) Поточное.
- в) Массовое.

13. На какие группы делят факторы внешней среды?

- а) Прямого и опосредованного воздействия.

- б) Прямое и косвенного воздействия.
  - в) Социального и материального воздействия.
14. Что означает такое понятие, как «микроокружение»?
- а) Внешнюю среду организации.
  - б) Внутреннюю среду организации.
  - в) Среду прямого воздействия.
15. Потребителей относят к:
- а) среде опосредованного воздействия;
  - б) среде косвенного воздействия;
  - в) среде прямого воздействия.
16. Государственные и местные органы управления относятся к:
- а) среде прямого воздействия;
  - б) среде дальнего влияния;
  - в) среде опосредованного воздействия.
17. Акционеры и конкуренты относятся к:
- а) среде прямого воздействия;
  - б) среде косвенного влияния;
  - в) среде опосредованного воздействия.
18. Нормативно-правовые факторы относятся к:
- а) среде прямого воздействия;
  - б) среде косвенного воздействия;
  - в) среде личного влияния.
19. Изменения в природоохранном законодательстве относятся к:
- а) среде косвенного воздействия;
  - б) среде прямого влияния;
  - в) среде личного воздействия.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
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 человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-2.1	способность применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

ПК-14	способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-14.1	Способность применять основные технологии проектирования организационной структуры
ПК-23	владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	ПК-23.1	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, организационной культуры

**Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
<b>ПК-2.1</b> Способность проектировать структуру организации для групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Определена структура организации, распределены полномочия и ответственность Организована групповая работа на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Четко и полно определена структура организации, распределены полномочия и ответственность Точно выявлены этапы групповой динамики и соответствующие методы организации групповой работы Полно выявлены факторы необходимости создания команды	Зачет в форме устных ответов на вопросы

ПК-14.1 Способность применять основные технологии проектирования организационной структуры	Определяет виды, типы технологий организационного проектирования. Осуществляет выбор метода применения технологий организационного проектирования в зависимости от задачи профессиональной деятельности.	Определены виды, типы технологий организационного проектирования. Определены методы, инструментарий применения технологий организационного проектирования.	Зачет в устной форме и в форме решения кейс-задач
ПК-23.1 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, организационной культуры	Определяет виды и инструментарий проектирования организационных структур, участвует в разработке стратегий	Определены виды и инструментарий проектирования организационных структур.	Зачет в форме опроса и решение кейс-задач

#### Вопросы для зачета по дисциплине

1. Взаимосвязь организации и самоорганизации в управлении.
2. Внешняя и внутренняя среда организации.
3. Жизненный цикл организаций (концепция И. Адизеса)
4. Жизненный цикл организаций (концепция Грейнера)
5. Коммуникативные процессы в организациях.
6. Линейно-функциональная структура организации.
7. Матричная организационная структура.
8. Механистическая и организмическая модель организации.
9. Миссия и видение организации.
10. Мотивация персонала: принципы и модели.
11. Организационное развитие: понятие и методы.
12. Организационные патологии.
13. Организационные связи и отношения, закономерности организационных процессов.
14. Организация как социальная система.
15. Основы процессного подхода в описании организации.
16. Понятие организационной структуры.
17. Принципы формирования групп и команд.
18. Процессы самоорганизации в социальных системах.
19. Современная теория организации и её место в системе научного знания.
20. Социальная организация как открытая адаптивная система.
21. Социальная природа организационного поведения.
22. Социальные организации: типология, способы построения, функции.
23. Стиль руководства в организации.
24. Структура, функции и модели организационной культуры в управленческих

структурах.

25. Тенденции развития организаций.
26. Тенденции развития организационной культуры в структурах управления.
27. Теории и модели лидерства.
28. Управление организационной культурой.
29. Управленческие регуляторы организационного поведения.
30. Условия и факторы организационных изменений.
31. Формальные и неформальные процессы в организациях.
32. Целеполагание в организации.
33. Эффективность организации: критерии и модели
34. Потенциал организации
35. Закон синергии
36. Закон самосохранения организации
37. Потенциал организации
38. Закон синергии
39. Закон самосохранения организации
40. Особенности организации производства продукта. Продукт - услуги.
41. Особенности организации производства материальных продуктов.
42. Организация как экономическая система. Основные компоненты экономической среды организации.
43. Социальная система организации. Социальные институты, статусы и роли в организации.
44. Организация как открытая система (система, взаимодействующая с внешней средой). Типы внешней среды.
45. Концепции представления целостности: «машина»; «организм»; 7-уровневая модель; «сложная система».
46. Представление производственной системы организации
47. Жизненный цикл продукта. Этапы жизненного цикла выпуска нового продукта.
48. Декомпозиция производственных функций на основе моделей «состава» и «жизненного цикла».
49. Концепция цепочек поставок. Представление производственной системы в виде цепочек поставок.
50. Основные положения теории институтов и институциональных изменений.

### Типовые кейс-задачи для зачета

**Задача 1.** Карьера банкира. Мака́р Петро́в родился в Москве. В 23 года он закончил политехнический институт и стал инженером-металлургом, отработал в научно-исследовательском институте 8 лет, опубликовал 17 научных статей. В 31 год он стал учредителем Центра научно-технического творчества молодежи «Акон», а в 34 года создал банк. В 37 лет Мака́р Петро́в являлся владельцем и управляющим одного из самых крупных банков страны.

Карьера ученого. Ве́ра Васи́льевна Моро́зова после окончания института, в 25 лет, приступила к работе на химическом заводе «Силикон». В 37 лет она защитила кандидатскую диссертацию, а в 39 – докторскую. В 45 лет стала главным инженером завода «Силикон». С 50-летнего возраста по достижении 72 лет Ве́ра Васи́льевна работала директором научно-исследовательского химического института. В течение последующих 8 лет она занималась коммерческой деятельностью. А в 80 лет возглавила монастырь. По мнению Ве́ры Васи́льевны, ее новая работа – крупномасштабный коммерческий проект. Свою деятельность на новом посту она начала с аудиторской проверки.

Вопросы к ситуации:

1. Проанализируйте представленные карьеры.
2. Какие внешние обстоятельства способствовали данным карьерам? Определите

роль удачи, везения в управленческом пути двух лидеров.

3. Какие личностные характеристики обусловили карьеру в каждом случае? Укажите общие черты и различия двух лидеров.

### **Задача 2. Компьютеризация отдела кадров**

Новые современные компьютеры в отдел кадров банка доставили давно. Однако начальник отдела, ссылаясь на высокую загрузку работников и очень важные оперативные дела, не обеспечил их использование в соответствии с общей программой компьютеризации банка. В личной беседе с одним из заместителей управляющего банка начальник отдела кадров отметил, что в течение 15 лет он вел книгу, которая вмещала весь персонал банка, и его информация всегда была точной и надежной, а некоторые карандашные отметки в этой книге ценились руководством на вес золота.

При решении ситуации, следует иметь ввиду следующую информацию. В отделе кадров работают восемь человек. Начальнику отдела кадров 62 года, он вдовец, в различных организациях вместе с управляющим банком проработал 19 лет. Основная часть сотрудников отдела – женщины в возрасте от 43 до 52 лет, имеющие большой стаж работы в банке. Весь персонал закончил курсы по подготовке пользователей для работы на компьютерах. Свое отношение к внедрению новых технических средств работники явно не высказывают. В отделе работает один молодой специалист, дипломированный психолог, который очень интересуется новыми программами.

Вопросы к ситуации:

1. Какие трудности возникнут при внедрении нововведения?
2. Существует ли вероятность того, что внедрение современных технических средств будет отложено на неопределенный срок?
3. Какие и чьи действия будут эффективны в этой ситуации и позволят достичь поставленных задач?

### **Шкала оценивания**

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
6-30	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики.

	Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.
--	---

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «незачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,

- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов;

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Оценивание обучающихся в процессе поэтапного освоения ими компетенций, формируемых данной дисциплиной осуществляется в форме зачета, который предполагает оценивание знаний с помощью устного собеседования по узловым вопросам знаний и оценивание умений и навыков по результатам решения кейс-задачи,

Знания и умения обучающегося на зачета оценивается по шкале «зачтено-не зачтено».

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

*Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:*

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

##### **Вопросы для самостоятельной подготовки (самопроверки):**

1. Вызовы глобализации для теории и практики управления?
2. Каковы особенности современного периода развития систем качества предприятий?
3. Охарактеризуйте основные черты российской модели хозяйствования и управления.
4. В какой мере они соответствуют современным тенденциям развития менеджмента?
5. В каком направлении идет формирование новой модели управления?
6. Самоорганизация и управление в развитии социально-экономических систем
7. Чем термин "менеджмент" отличается от термина "управление"?
8. Проанализируйте основные определения организации классиков теории управления.
9. Какое из определений организации как социальной системы наиболее точно характеризует специфику вашей организации?
10. Разработайте проект бизнес-процесса известной вам организации
11. Проведите анализ целей, процессов и функций предприятия с точки зрения стратегических приоритетов развития.
12. Проведите диагностику этапов жизненного цикла известной вам организации.
13. Обоснуйте ваши предположения.
14. Проведите сравнительный анализ моделей Адизеса и Гринера.
15. Проведите диагностику известной вам организации по методике Камерона и

Куинна.

16. Проведите самодиагностику по методике Бэлбина.
17. Проведите анализ факторов мотивации сотрудников системы ГМУ
18. Опишите портрет «идеального руководителя», перечислив основные лидерские качества.
19. Проведите исследование в группе студентов. Составьте диаграмму наиболее частотных характеристик. Сопоставьте полученный образ с моделями Тейлора, Файоля, Лайкерта и др.

20. Обоснуйте сходства и различия понятий «менеджер», «руководитель», «лидер»

*Методические указания по подготовке докладов:*

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

*Методические рекомендации по решению кейс-задач*

Кейс-задача, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной правовой ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ ситуации целесообразно начинать с выявления признаков законности и правонарушений в поставленной проблеме;

Корректная правовая постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости правовой формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных правовых способов действий в данной ситуации – правовых альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление норм права решения проблемы – требований к содержанию правовых альтернатив и их обоснование;

При выборе правового нужно опираться как на исторический анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на правовой анализ необходимости осуществления решений;

При составлении правовой процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

*Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий*

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

1. 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
2. 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
3. 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
4. менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература:**

1. Веснин, В. Р. Теория организации : учебник / В. Р. Веснин. М.: Проспект 2013.
2. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория организации: Учебник для академического бакалавриата. – М.: Изд-во Юрайт, 2015
3. Дульщиков, Ю. С. Теория организации : учебник / Ю. С. Дульщиков ; РАНХиГС при Президенте РФ. М. : Дело, 2013.
4. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник : рекомендовано М-вом образования РФ... / Б. З. Мильнер. - Издание 9-е, переработанное и дополненное. М. : ИНФРА-М 2013
5. Шеметов П.В., Петухова С.В., Шеметова Е.П. Теория организации. Учебное пособие. М. : Омега-Л 2012 <http://e.lanbook.com/book/5538>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Дафт, Р. Л. Теория организации : учебник : рекомендовано УМО вузов России / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. М. : ЮНИТИ - ДАНА 2011 2
2. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебное пособие : допущено М-вом образования РФ... / Л. В. Карташова ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". М. : ИНФРА-М 2011 3
3. Теория организации и организационное поведение. Учебник М.: Юрайт 2015 [http://www.biblio-online.ru/thematic/?93&id=urait.content.406052A1-57C0-42EC-A61E-16580F8FD268&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?93&id=urait.content.406052A1-57C0-42EC-A61E-16580F8FD268&type=c_pub).

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Агапов, В.С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.
2. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные. — М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

#### 6.4. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: <http://www.edulib.ru/>
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm>
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: <http://www.inion.ru/product/db.htm>
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/>
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: <http://www.edu.ru/>
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: <http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx>
7. Сообщество менеджеров [www.executive.ru](http://www.executive.ru)
8. Сайт консалтинговой компании И. Адизеса [www.adizes.com](http://www.adizes.com)
9. Сайт С.П. Курдюмова [www.spkurdyumov.ru](http://www.spkurdyumov.ru)
10. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» [www: // uptp.ru /](http://www.uptp.ru/)
11. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
12. KPMG International (ЗАО «КПМГ») <http://www.kpmg.ru>
13. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
14. Портал компании Бизнес-студии. [Businessstudio.ru](http://www.Businessstudio.ru)
15. Сайт консалтинговой компании Инталев. <http://www.intalev.ru/>
16. Официальный сайт Президента РФ [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
17. Официальный сайт Председателя Правительства России - [www.premier.ru](http://www.premier.ru)

#### 6.5. Иные источники

1. Bennett, E.A. Self and Self-Management. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : Лань, 2013. — 103 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/41991> — Загл. с экрана.
2. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. — 264 с.
3. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / Адизес, Ицхак. — М. ; СПб. [и др.] : Питер, 2007. — 384 с.
4. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 198 с.
5. Буреш О. В. Государственное управление экономикой региона // Российское предпринимательство. — 2012. - №24. — С. 222-228.
6. Глобальные дисбалансы и кризисные явления в мировой экономике. Часть I = Global imbalances and world economic crisis. Part I / [под ред. А.И. Бажана (отв. ред.) и др.] . — М. : Ин-т Европы РАН : Рус. сувенир, 2013. — 128 с.
7. Дафт Р. Менеджмент. 10-е издание — СПб: Питер, 2015. — 656 с.
8. Кистень А.М., Москалев И.Е. Методы спецназа для руководителей. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
9. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 220 с.
10. О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Ян. Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. — 256 с.
11. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры Бусов В.И., Лябах Н.Н., Саткалиева Т.С., Таспенова Г.А. — М: Юрайт, 2015. — 279 с.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.