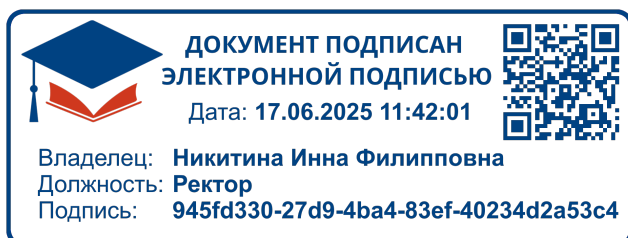


Автономная некоммерческая организация высшего и профессионального образования
«ПРИКАМСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»
(АНО ВПО «ПСИ»)



УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом АНО ВПО «ПСИ»
(протокол от 11.06.2025 № 03)
Председатель Ученого совета,
ректор

И.Ф. Никитина

Рабочая программа дисциплины

«Теория организации»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль – финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

Пермь 2025

Рабочая программа дисциплины «Теория организации» (далее – рабочая программа) разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970 (с изменениями, внесенными приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 26.11.2020 [N 1456](#), от 19.07.2022 [N 662](#), от 27.02.2023 [N 208](#)).

Автор-составитель:

Фазлиев И. Н., к. э. н, доцент кафедры доцент кафедры гуманитарных, естественно-научных и экономических дисциплин

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры гуманитарных, естественно-научных и экономических дисциплин, протокол № 09 от 29 мая 2025 г.

Зав. кафедрой гуманитарных,
естественно-научных
и экономических дисциплин,
к. с.-х. наук, доцент

Я.В. Субботина

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ БАКАЛАВРИАТА	4
3. КОМПЕТЕНЦИИ ВЫПУСКНИКА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	11
6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ	14
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	61
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	62

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Предметом изучения дисциплины являются основные положения теории организации.

Цель дисциплины - формирование у студентов системного представления о теории организации как научной области знания, ее теоретических основах, особенностях, проблематике, взаимосвязи теории организации и управленческих процессов; развитие у студентов навыков применения знаний в области теории организации в будущей профессиональной деятельности.

Курс посвящен изучению основных аспектов теории организации и ее места в системе научного знания, законов теории организации, принципов организации, основных свойств организации, разновидностей организации, соотношению организации и управления.

В курсе раскрываются понятия организация, комплексность, формализация, социальная организация, хозяйственная организация, организация как процесс, организационная структура, диверсификация, организаторская деятельность, организационная культура и др.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Дисциплина «Теория организации» представляет собой дисциплину базовой части блока 1 «Дисциплины (модули)» и обязательна для изучения студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки: финансовый менеджмент (квалификация выпускника «бакалавр»).

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: экономическая теория, концепции современного естествознания и служит основой для освоения дисциплин: основы экономики и управления на предприятии, менеджмент; управление бизнес-процессами.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ВЫПУСКНИКА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе освоения данной дисциплины выпускник формирует и демонстрирует следующие компетенции при освоении основной образовательной программы высшего образования, реализующей ФГОС ВО:

Общекультурные компетенции:

способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3).

Общепрофессиональные компетенции:

способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

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

владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6).

Профессиональные компетенции:

организационно-управленческая деятельность:

- 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-1).

В результате освоения дисциплины выпускник должен демонстрировать следующие конечные результаты обучения:

Выпускник должен

знать:

предмет теории организаций и ее взаимосвязь с другими разделами науки;

основные законы и принципы теории организации;

разновидности организаций;

принципы организации;

типы организационных структур организации.

уметь:

использовать основные методы проектирования организационных структур управления на предприятии;

анализировать проблемы организаций;

применять системный подход при изучении функционирования и при прогнозировании будущего организации;

определять направления решения задач организации;

находить пути повышения эффективности деятельности.

владеть навыками:

реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);

реализации технологий анализа проблем и прогнозирования будущего организации;

проектирования организационных структур предприятия;

формирования организационной культуры предприятия.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

Очная форма обучения (срок обучения 4 года)

№ п.п	Разделы, темы дисциплины	Трудоемкость/ аудиторные	Интерактивные формы обучения	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов			Формы текущего контроля успеваемости. Форма промежуточной аттестации
				лекции	практика / семинары	самост. работа	
1	Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	17/6	Круглый стол-2	2	4	11	Контроль при чтении лекции и практического занятия, устный опрос, дискуссия во время

							круглого стола
2	Тема 2. Организация как система экономических систем	17/6	Круглый стол -2	2	4	11	Контроль при чтении лекции и практическог о занятия, устный опрос, дискуссия во время круглого стола
3	Тема 3. Структурный подход к организации	20/8	Практикум. Анализ ситуации (Кейс- задачи)-2	2	6	12	Контроль при чтении лекции и практическог о занятия, устный опрос, тесты
4	Тема 4. Организационное проектирование	20/8	Круглый стол-2	4	4	12	Контроль при чтении лекции и практическог о занятия, устный опрос, дискуссия во время круглого стола
5	Тема 5. Организационная культура	17/6	Практикум. Анализ ситуации (Кейс- задачи)-	2	4	11	Контроль при чтении лекции и практическог о занятия, устный опрос, тесты
6	Тема 6. Функционирование орга- низации	19/8	Круглый стол-2	2	6	11	Контроль при чтении лекции и практическог о занятия, устный опрос, дискуссия во время круглого стола
7	Тема 7. Знания и творчество	17/6	Практикум. Анализ ситуации (Кейс- задачи)-2	2	4	11	Контроль при чтении лекции и практическог о занятия,

							устный опрос, тесты
8	Тема 8. Человеческий фактор в управлении организацией	17/6	Практикум. Анализ ситуации (Кейс-задачи)-4	2	4	11	Контроль при чтении лекции и практического занятия, устный опрос, дискуссия во время круглого стола
Итого		144/54	18	18	36	90	Зачет

Заочная форма обучения (срок обучения 5 лет)

№ п.п	Разделы, темы дисциплины	Трудоемкость/ аудиторные	Интерактивные формы обучения	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов			Формы текущего контроля успеваемости. Форма промежуточной аттестации
				лекции	практика / семинары	самост. работа	
1	Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	18/2	–	2	–	16	Контроль при чтении лекции, устный опрос, тесты
2	Тема 2. Организация как система экономических систем	18/2	Круглый стол - 2	–	2	16	Контроль при проведении практического занятия, устный опрос, тесты
3	Тема 3. Структурный подход к организации	18/2		2	–	16	Контроль при чтении лекции, устный опрос, тесты
4	Тема 4. Организационное проектирование	18/2	Практикум. Анализ ситуации (Кейс-задачи)	–	2	16	Контроль при проведении практического занятия, устный опрос, тесты
5	Тема 5. Организационная культура	19/2		2	–	17	Контроль при чтении лекции и проведении

							практического и семинарского занятий, устный опрос, тесты
6	Тема 6. Функционирование организации	18/2	—	2	-	16	Контроль при чтении лекции, устный опрос, тесты
7	Тема 7. Знания и творчество	16/—	—	—	—	16	Контроль изученного материала, тесты
8	Тема 8. Человеческий фактор в управлении организацией	19/2	Практикум. Анализ ситуации (Кейс-задачи)-2	—	2	17	Контроль при проведении практического занятия, устный опрос, тесты
Итого		144/14	6	8	6	130	Зачет

Заочная форма обучения (срок обучения 3 года 6 мес.)

№ п.п	Разделы, темы дисциплины	Трудоемкость/ аудиторные	Интерактивные формы обучения	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов			Формы текущего контроля успеваемости. Форма промежуточной аттестации
				лекции	практика / семинары	самост. работа	
1	Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	18/2	-	2	-	16	Контроль при чтении лекции, устный опрос, тесты
2	Тема 2. Организация как система экономических систем	19/2	Практикум. Анализ ситуации (Кейс-задачи)-2		2	17	Устный опрос, решение практических задач, тесты
3	Тема 3. Структурный подход к организации	19/2		2	-	17	Контроль при чтении лекции, устный опрос, разбор конкретных ситуаций,

							тесты
4	Тема 4. Организационное проектирование	16/–	-	-	-	16	Разбор конкретных ситуаций, тесты
5	Тема 5. Организационная культура	18/2	-	-	2	16	Контроль при чтении лекции и проведении практического и семинарского занятий, устный опрос, тесты
6	Тема 6. Функционирование организации	18/2	-	2	-	16	Контроль при чтении лекции, устный опрос, тесты
7	Тема 7. Знания и творчество	16/–	-	-	-	16	Контроль при чтении лекции и проведении практического и семинарского занятий, устный опрос, тесты
8	Тема 8. Человеческий фактор в управлении организацией	20/2	Практикум. Анализ ситуации (Кейс-задачи)-2	-	2	18	Контроль при проведении практических занятий, тесты
Итого		144/12	4	6	6	132	Зачет

Структурные параметры формирования у студентов комплекса общекультурных и профессиональных компетенций

Темы дисциплины	Коды компетенций	Общее количество компетенций
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний	ОК-3	1
Тема 2. Организация как система экономических систем	ОК-3	1
Тема 3. Структурный подход к организации	ОК-3, ОПК-2	2
Тема 4. Организационное проектирование	ОПК-3, ОПК-6, ПК-1	3
Тема 5. Организационная культура	ОПК-2, ПК-1	2

Тема 6. Функционирование организации	ОК-3,ОПК-3	2
Тема 7. Знания и творчество	ОПК-3	1
Тема 8. Человеческий фактор в управлении организацией	ОК-3, ПК-1	2

4.1. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

Учебная дисциплина «Теория организации» в системе подготовки бакалавра направления «Менеджмент»: основные задачи курса, порядок освоения дисциплины. Основные понятия дисциплины.

Теория организация в системе наук. Эволюция взглядов на организацию. Классическая теория организации (научное управление, теория организации, бюрократическая теория организации). Тектология. Факторы эффективной организации. Теория административного поведения. Теория подсистем организации. Формирование жизнеспособной структуры. Теория организационного потенциала. Концептуальные основы менеджмента. Теория институтов и институциональных изменений. Ресурсная теория организации. Стратегическое управление. Современные направления теоретических разработок.

Тема 2. Организация как система

Понятие и сущность организации. Черты и свойства организации. Системные свойства организации. Разновидности организаций. Стратегия организации. Открытые и закрытые системы. Жизненный цикл организации. Законы теории организации: синергии, информированности-упорядоченности, самосохранения, единства анализа и синтеза, развития организации, композиции и пропорциональности. Специфические законы социальной организации. Общие и частные законы. Принципы организации.

Тема 3. Структурный подход к организации

Структурный подход к организации. Формальные и неформальные организации. Разделение труда. Шаблонная работа. Модель охвата контролем.

Централизация и децентрализация. Формирование горизонтальных связей. Линейно-функциональные и дивизионные структуры. Проектное и матричное управление. Бюрократические системы. Организационное проектирование.

Тема 4. Организационное проектирование

Значение и задачи организационного проектирования. Основные методологические принципы. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования структур. Оценка эффективности организационных проектов. Корректировка организационных структур.

Тема 5. Организационная культура

Сущность и понятие культуры организации. Элементы организационной культуры. Доминирующая культура и субкультуры. Сильная и слабая культура. Культура как фактор деловой активности. Информированность, знание и поощрение. Изменение культуры организации. Этические ценности имидж и репутация.

Тема 6. Функционирование организации

Методы принятия решений. Координация в организациях. Власть в организации. Организационные коммуникации. Значение коммуникаций. Средства коммуникации. Направления коммуникации. Элементы коммуникации. Модели коммуникации. Типы коммуникаций. Организационные факторы, влияющие на коммуникации. Организационная эффективность.

Тема 7. Знания и творчество

Управление знаниями. Понятие, разновидности и источники знаний. Нематериальные активы организации. Разновидности нематериальных активов. Особенности использования нематериальных активов. Измерение и оценка нематериальных активов. Компетенция организаций. Значение знаний для развития организации. Функции управления знаниями. Способы получения новых знаний. Новые формы организации.

Организация творческой деятельности. Черты и особенности творческой деятельности. Творческие процессы как объекты управления. Таланты - инновационный потенциал организации. Организация создания инноваций.

Тема 8. Человеческий фактор в управлении организацией

Требования к современным руководителям. Основные черты управленческого профессионализма. Лидерство. Основные теории лидерства. Теории нового лидерства. Эмоциональный интеллект.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации программы дисциплины используются различные образовательные технологии.

Аудиторные занятия проводятся в виде лекций и практических занятий.

Все лекции имеют компьютерные презентации с использованием мультимедиа, ПК и компьютерного проектора.

При проведении практических занятий используются активные и интерактивные формы проведения занятий (Анализ ситуации (Кейс-задачи), круглый стол, практикумы).

Самостоятельная работа студентов предназначена как для овладения дисциплиной, так и для формирования навыков самостоятельной работы в учебной, научной, профессиональной деятельности, способности принимать на себя ответственность, самостоятельно решить проблему, находить конструктивные решения, выход из кризисной ситуации.

В процессе преподавания дисциплины «Теория организации» самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях;

- в контакте с преподавателем вне рамок расписания – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в библиотеке при выполнении студентом учебных и творческих задач.

Внеаудиторная СРС студентов разнообразна и представлена выполнением следующих видов заданий:

- подготовка и написание рефератов, докладов, эссе и других письменных работ на заданные темы. При этом студенту предоставлено право выбора темы;

- выполнение домашних заданий: решение задач; подбор и изучение литературных источников; разработка и составление различных схем; и др.;

- подготовка и выполнение контрольной работы;

- выполнение индивидуальных заданий, направленных на развитие у студентов самостоятельности и инициативы;

- подготовка к участию в научно-теоретических конференциях и др.

Самостоятельная работа студентов также обеспечивается методическими рекомендациями, учебной и дополнительной литературой, официальными, справочно-библиографическими и специализированными периодическими изданиями, доступом к электронно-библиотечной системе.

5.1. Основные темы семинарских и практических занятий

1. Школа научного управления: Ф.У.Тейлора и последователи.
2. Теория организации А.Файоля и последователи.
3. Бюрократическая теория М.Вебера.
4. Всеобщая организационная наука (тектология) А.А.Богданова.
5. Факторы эффективной организации: исследования Р.Лайкерта.
6. Теория Административного поведения Герберта Саймона.
7. Теория подсистем организации (теория Гласиера).
8. Концепция формирования эффективных организаций «структура 5» Г.Минтцберга.
9. Теория организационного потенциала (И.Ансофф).
10. Концептуальные основы менеджмента (П.Друкер).
11. Теория институтов и институциональных измерений д.Норта.
12. Ресурсная теория организации (К.Вернерфельд, Р.Румельт и др.)
13. Теории стратегического управления.
14. Современные направления теоретических разработок организации (концепция организационных рынков, теория альянсов, концепция «экологически осознанного руководства»).
15. Концепция SMART- постановка целей организации.
16. Стратегические модели организации.
17. Концепция жизненного цикла организации.
18. Законы теории организации: синергии, информированности-упорядоченности, самосохранения, единства анализа и синтеза, развития организации, композиции и пропорциональности.
19. Формальные и неформальные организации.
20. Модель охвата контролем и ее применение.
21. Формы горизонтальных связей и формирование горизонтальных связей.
22. Проектные и матричные структуры управления.
23. Бюрократические системы.
24. Этические ценности организации.
25. Имидж и репутация организации.
26. Теории и модели коммуникации.
27. Теории организационной экономики (теория агентских отношений, теория трансакционных издержек).
28. Теоретические подходы к экономике знаний.
29. Требования к управлению знаниями.
30. Теоретические подходы к трактовке знаний и типологии знаний.
31. Компетенция организаций.
32. Способы получения новых знаний в организации.
33. Феномен творчества.
34. Теории развития творческих способностей.
35. Концепция мозговой доминанты Н.Хермана.
36. Требования к руководителю современной организации.
37. Имидж руководителя современной организации.
38. Теория личностных качеств.
39. Теории нового лидерства (харизматическое, трансформационное, транзакционное, виртуальное лидерство).
40. Модель лидерства «трех кругов» Дж.Адаира

Краткие методические рекомендации по подготовке выступлений к практическим и семинарским занятиям

В ходе подготовки доклада выступления студент руководствуется материалами лекций, рекомендованной литературой, осуществляет самостоятельный поиск и анализ литературных и интернет источников по выбранной теме, консультируется с преподавателем.

Продолжительность доклада выступления составляет 10-15 мин. Доклад сопровождается презентацией, в которая отражает ключевые положения доклада и содержит необходимое визуальное сопровождение.

Подготовка выступления к практическому или семинарскому занятию может быть засчитана в качестве контрольной работы. Для этого студент оформляет материалы доклада в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к письменным работам и сдает на кафедру. К работе прикладывается презентация доклада.

5.2. Темы рефератов

1. Учебная дисциплина «Теория организации» в системе подготовки бакалавра направления «Менеджмент».
2. Теория организация в системе наук.
3. Классическая теория организации.
4. Всеобщая организационная наука - тектология.
5. Факторы эффективной организации.
6. Теория административного поведения.
7. Теория подсистем организации.
8. Формирование жизнеспособной структуры.
9. Теория организационного потенциала.
10. Концептуальные основы менеджмента.
11. Теория институтов и институциональных изменений.
12. Ресурсная теория организации.
13. Стратегическое управление.
14. Современные направления теоретических разработок в «теории организации».
15. Понятие и сущность организации.
16. Черты и свойства организации.
17. Системные свойства организации.
18. Разновидности организаций.
19. Стратегия организации.
20. Открытые и закрытые системы.
21. Жизненный цикл организации.
22. Законы теории организации.
23. Принципы организации.
24. Структурный подход к организации.
25. Формальные и неформальные организации.
26. Разделение труда.
27. Шаблонная работа.
28. Модель охвата контролем.
29. Централизация и децентрализация.
30. Формирование горизонтальных связей.
31. Линейно-функциональные и дивизионные структуры.
32. Проектное и матричное управление.
33. Бюрократические системы.

34. Организационное проектирование: значение и задачи.
35. Основные методологические принципы организационного проектирования
36. Формирование и корректировка организационной структуры.
37. Методы проектирования структур.
38. Сущность и понятие культуры организации.
39. Элементы организационной культуры.
40. Доминирующая культура и субкультуры.
41. Сильная и слабая культура.
42. Культура как фактор деловой активности.
43. Информированность, знание и поощрение.
44. Изменение культуры организации.
45. Этические ценности имидж и репутация.
46. Методы принятия решений.
47. Координация в организациях.
48. Организационные коммуникации: значение, средства, направления.
49. Элементы коммуникации.
50. Модели и типы коммуникации.
51. Организационные факторы, влияющие на коммуникации.
52. Управление знаниями в организации.
53. Понятие, разновидности и источники знаний.
54. Нематериальные активы организации.
55. Особенности использования нематериальных активов.
56. Компетенция организаций.
57. Значение знаний для развития организации.
58. Функции управления знаниями.
59. Способы получения новых знаний.
60. Организация творческой деятельности на предприятии.
61. Черты и особенности творческой деятельности.
62. Творческие процессы как объекты управления.
63. Таланты - инновационный потенциал организации.
64. Организация создания инноваций.
65. Требования к современным руководителям.
66. Основные черты управленческого профессионализма.
67. Лидерство. Основные теории лидерства.
68. Теории нового лидерства.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Изучение дисциплины предполагает систематическую самостоятельную работу студентов по использованию учебной и учебно-методической литературы, исторических источников и современных информационных технологий. Студент должен выработать навыки конспектирования лекций и исторических источников в своей рабочей тетради; вести глоссарий (словарь непонятных слов и выражений по тематике дисциплины с их толкованием).

Условия освоения лекционного курса в сложившейся практике элементарны. Нужно не пропускать лекций, иметь навыки конспектирования и как можно более подробно

лекции записать. До лекции желательно прочесть материал данной темы по учебнику. В течение трех дней после нее – тщательно вычитать конспект, вставить пропущенные фрагменты, восстановить или удалить непонятные места. Пропущенные лекции восстановить по учебной литературе и конспектам хорошо успевающих друзей. Получаемую в дальнейшем дополнительную информацию вставлять на поля или, с соответствующей отметкой на полях, в конец тетради. Перед сдачей зачетов и экзаменов, тестированием следует обязательно полностью прочитать все имеющиеся записи.

Самостоятельная работа студентов, предусматривает более глубокое изучение и усвоение материала курса, формирование навыков исследовательской работы путем:

- конспектирования первоисточников и другой учебной и научной литературы;
- проработки учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовки докладов на семинарах и практических занятиях, участия в тематических дискуссиях;
- поиска и обзора научных публикаций и электронных источников информации, подготовки заключения по обзору;
- выполнения контрольных работ, творческих (проектных) заданий;
- написания рефератов (эссе);
- работы с тестами и вопросами для самопроверки;
- участия в студенческих научных конференциях.

Самостоятельная работа студента должна носить систематический характер. Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента.

В течение преподавания учебной дисциплины во время экзаменационных сессий в качестве форм текущего контроля успеваемости студентов используются такие формы как:

- контроль при чтении лекции,
- устный опрос,
- выполнение реферата,
- экспресс – контрольная работа,
- тестирование.

Форма промежуточной аттестации - экзамен.

Пропущенное занятие (лекция, семинар) может быть отработано в компьютерном классе на Интернет-тренажере (fero.ru, i-exam.ru).

Критерии оценивания знаний, умений, навыков обучающихся

Знания, умения и навыки обучающихся на экзаменах определяются оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Повышенный уровень, оценка «Отлично» – если обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, полно, последовательно, грамотно его излагает, тесно увязывает с задачами и деятельностью учреждений и органов, исполняющих наказания, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с решением задач и выполнением практических заданий, умеет самостоятельно обобщать и анализировать материал, не допуская ошибок.

Средний уровень, оценка «Хорошо» – если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

Пороговый уровень, оценка «Удовлетворительно» – если обучающийся усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

Уровень не сформирован, оценка «Неудовлетворительно» – если обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки в его изложении, с большими затруднениями выполняет практические задания и решает задачи.

6.1. Оценочные средства по дисциплине

Оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации, а также критерии их оценивания представлены в фонде оценочных средств по дисциплине.

Вопросы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов

1. Учебная дисциплина «Теория организации» в системе подготовки бакалавра направления «Менеджмент».
2. Теория организация в системе наук.
3. Классическая теория организации.
4. Эволюция взглядов на организацию
5. Современные направления разработок в теории организации.
6. Понятие и сущность организации.
7. Черты и свойства организации. Системные свойства организации.
8. Разновидности организаций.
9. Стратегия организации.
10. Открытые и закрытые системы.
11. Жизненный цикл организации.
12. Законы теории организации. Принципы организации.
13. Структурный подход к организации.
14. Формальные и неформальные организации.
15. Разделение труда и шаблонная работа.
16. Модель охвата контролем.
17. Централизация и децентрализация.
18. Формирование горизонтальных связей.
19. Линейно-функциональные и дивизионные структуры.
20. Проектное и матричное управление.
21. Бюрократические системы.
22. Организационное проектирование: значение и задачи. Основные методологические принципы организационного проектирования
23. Формирование и корректировка организационной структуры. Методы проектирования структур.
24. Сущность и понятие культуры организации. Элементы организационной культуры.
25. Культура как фактор деловой активности. Изменение культуры организации.
26. Этические ценности имидж и репутация.
27. Методы принятия решений.
28. Координация в организациях.
29. Организационные коммуникации: значение, средства, направления, элементы.
30. Модели и типы коммуникации. Организационные факторы, влияющие на коммуникации.
31. Управление знаниями в организации. Понятие, разновидности и источники знаний.

32. Нематериальные активы организации. Особенности использования нематериальных активов.
33. Компетенция организаций.
34. Значение знаний для развития организации. Функции управления знаниями.
35. Способы получения новых знаний.
36. Организация творческой деятельности на предприятии.
37. Черты и особенности творческой деятельности. Творческие процессы как объекты управления.
38. Инновационный потенциал организации и организация создания инноваций.
39. Требования к современным руководителям и основные черты управленческого профессионализма.
40. Лидерство и теории лидерства.

6.2. Методические рекомендации по самостоятельному освоению дисциплины

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

Ключевые понятия

Учебная дисциплина «Теория организации» в системе подготовки бакалавра направления «Менеджмент»: основные задачи курса, порядок освоения дисциплины. Основные понятия дисциплины.

Теория организации в системе наук. Эволюция взглядов на организацию. Классическая теория организации (научное управление, теория организации, бюрократическая теория организации). Тектология. Факторы эффективной организации. Теория административного поведения. Теория подсистем организации. Формирование жизнеспособной структуры. Теория организационного потенциала. Концептуальные основы менеджмента. Теория институтов и институциональных изменений. Ресурсная теория организации. Стратегическое управление. Современные направления теоретических разработок.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития. Теория выполняет объяснительную функцию. Она показывает: какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии. Появление новой теории оправдано лишь тогда, когда открываются собственные объект и предмет исследования. Объектом познания обычно считают то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, а предметом – исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта. С теоретико-познавательной точки зрения и объект, и предмет познания – феномены однопорядковые, относятся к окружающей нас действительности и противостоят субъекту.

Авторы различных школ и направлений в теории и практике менеджмента, по-разному подходили к выбору объекта и предмета организации. Так, в учении Ф. У. Тейлора объектом организации является организация труда, а предметом - трудовые процессы, трудовые приемы, движения, методы работы. У Генри Форда объектом организации является организация производства, а предметом - технологические потоки, производственные процессы. В классической школе в качестве объекта выступает организация в целом, а предметом организации являются структуры и функции аппарата управления, регламентация содержания и методов работы. Теория человеческих отношений и различные поведенческие школы рассматривают в качестве объекта

организации людей, а в качестве предмета исследования - мотивы поведения людей в организации.

В теории организации объектом изучения выступает организационный опыт окружающей нас действительности. При этом основные задачи познания заключаются в систематизации данного опыта, в осмыслении способов организации природы и человеческой деятельности, объяснении и обобщении этих способов, установлении тенденций и закономерностей их развития и роли «в экономике мирового процесса».

Объект теории организации - это регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений, как по вертикали, так и по горизонтали: организация и дезорганизация, субординация и координация, упорядочение и согласование, т.е. взаимодействие людей по поводу организации совместной деятельности, производства материальных благ, воспроизводства самих себя как субъектов общественных изменений.

Поскольку самоорганизующиеся, регулируемые процессы характерны для всех сложных организационных систем, объект теории организации носит многоуровневый характер - от общества в целом, его основных подсистем до первичных предпринимательских, государственных и общественных организаций.

Предмет теории организации – организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурным составляющим, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности. Многообразие видов организационных отношений достаточно наглядно раскрывается через введенные А.А. Богдановым регулирующие механизмы: конъюгации (соединение элементов и комплексов между собой); ингрессии («вхождение», образование связующего промежуточного звена между разнородными звеньями при формировании новой целостности); дезингрессии («вхождение», образование нейтрализующего, разрушающего звена в процессе дезорганизации некой целостности); цепной связи (объединения посредством общих звеньев); отбора и подбора, стихийно регулирующих мер; бирегуляции (обратной связи), эгрессии и дигрессии (централистский и скелетный способы формирования комплексов). Таким образом, теория организации есть теория организационных отношений.

В предмет теории организации целесообразно включать основные методы, категории, понятия, раскрывающие суть данной науки, характер организаторской деятельности.

Все категории теории организации можно разделить на три относительно самостоятельные группы:

Общие категории для большинства социальных наук (общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, социальные институты, власть и т.п.).

Категории, преимущественно отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-экономических системах (организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная, неформальная организации, законы организации, организационная культура и др.). Категории, раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, композиция, типизация, классификация и др.).

Предложенное деление на категории теории организации носит условный характер. В процессе исследования организационных проблем и в практике организаторской деятельности они применяются комплексно, во взаимодействии друг с другом.

Инструментом теоретического исследования предмета является научный метод. Термин «метод» происходит от греческого *methodos*, что в буквальном переводе означает «путь к чему-либо». Под методом понимается упорядоченная деятельность по

достижению определенной цели. Познавательная деятельность человека может быть теоретической и практической, поэтому понятие «метод» в равной степени относится и к теории, и к практике. Научный метод связан с действиями ученого и представляет собой совокупность мыслительных или физических операций, осуществляемых в ходе исследования. В нем заключено знание процедур для получения нового знания.

В основе формирования метода лежат свойства, особенности, законы исследуемого объекта, а также направленная деятельность ученого, обладающего определенными потребностями, возможностями и способностями. Таким образом, научный метод является одновременно и результатом научной деятельности человека и средством его дальнейшей работы.

Метод теории организации - набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного (формально-логического, математического, статистического, собственно организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений. Метод организационной науки не описывает сам объект и предмет исследования (организационный опыт и систему организационных отношений), но предписывает исследователю, какие и как применять средства исследования, чтобы получить истинные знания о предмете.

К основным методам теории организации относятся: индуктивный, статистический, абстрактно-аналитический, сравнительный и др.

Индуктивный метод представляет собой движение мысли от единичного к всеобщему, от знания меньшей степени общности к знанию большей степени общности.

Статистический метод заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости. Исследование массовых явлений окружающего мира с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений и т.п. позволяет устанавливать характер и устойчивость организационных связей структурных элементов в различных комплексах, оценивать их уровень организованности и дезорганизации. Данный метод способствует нахождению устойчивых связей и закономерностей между организационными отношениями.

Абстрактно-аналитический метод позволяет устанавливать законы явлений, отражающие связи и постоянные тенденции. Средством для этого служит «абстрагирование», т.е. мысленное выделение существенных свойств и связей предмета, отвлечение от частных, что позволяет увидеть в чистом виде основу изучаемых явлений. Во всех случаях абстрагирование осуществляется либо путем вычисления исследуемого явления из некоторой целостности, либо путем составления обобщенной картины изучаемого явления, либо путем замены реального эмпирического явления идеализируемой схемой.

Суть сравнительного метода заключается в подборе сходных организаций как объектов исследования. Исключительно важное значение данный метод приобретает для выяснения процессов изменения, развития, динамики исследуемого явления, раскрытия тенденций и закономерностей функционирования развития организационных систем.

Эффективность применения сравнительного метода в практической организаторской деятельности, научном исследовании определяется правилами, выработанными многовековым исследовательским опытом:

во-первых, сравнивать можно лишь взаимосвязанные, однородные и соизмеряемые события (факты);

во-вторых, следует выявлять не только признаки сходства в сравниваемых событиях (фактах), структурах, но и признаки отличия;

в-третьих, сравнение должно осуществляться, прежде всего, по таким признакам сходства и различия, которые имеют важное, существенное значение. Следует сравнивать неизвестное (объясняемые факты) с известным (ранее установленными знаниями).

Организационные процессы и явления носят всеприродный характер и не могут быть описаны методами какой-либо однодисциплинарной науки. Поэтому в этих условиях

особое значение приобретают новые методы комплексного и функционального анализа, системного и исторического подхода (рис.1.1). Благодаря их широкому применению появляется возможность наиболее полного, глубокого и всестороннего исследования проблем теории организации.

Использование комплексного подхода позволяет получить новые знания об организации посредством изучения этого явления в междисциплинарном аспекте на стыке различных наук.

Исследование организаций с позиций системного подхода дает возможность раскрыть такие свойства организации, как целостность, системность, организованность, описать законы взаимосвязи между ее элементами, внутриорганизационные отношения и взаимоотношения рассматриваемого объекта с другими.

Вопросы для обсуждения

Учебная дисциплина «Теория организации» в системе подготовки бакалавра направления «Менеджмент»: основные задачи курса, порядок освоения дисциплины. Основные понятия дисциплины.

Теория организации в системе наук. Эволюция взглядов на организацию. Классическая теория организации (научное управление, теория организации, бюрократическая теория организации). Тектология. Факторы эффективной организации. Теория административного поведения. Теория подсистем организации. Формирование жизнеспособной структуры. Теория организационного потенциала. Концептуальные основы менеджмента. Теория институтов и институциональных изменений. Ресурсная теория организации. Стратегическое управление. Современные направления теоретических разработок.

Задание:

1. Одна из первых попыток анализа организационных аспектов управления была предпринята:

- ☐ А. Маслоу;
- ☐ Ф. У. Тейлором;
- ☐ П. Друкером;
- ☐ Дж. Адаиром;
- ☐ А. А. Богдановым.

2. Суть всеобщей организационной науки (тектологии) состоит в:

- ☐ единстве идей и вещей;
- ☐ единстве людей и идей;
- ☐ единстве людей и вещей;
- ☐ триединстве организации - вещей, людей идей;
- ☐ триединстве - руководства, производства, сотрудников.

3. Под термином «организация» в теории организации понимают:

☐ социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения миссии;

☐ сознательно координируемое социальное образование которое функционирует для достижения общей цели;

☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами;

☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели;

☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения общей миссии.

4. Под термином «система» в теории организации понимают:

- ☐ набор взаимосвязанных частей, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, позволяющих воспроизвести целое;
- ☐ набор частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

5. Под формальной организацией понимают:

- ☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации;
- ☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;
- ☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;
- ☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;
- ☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

6. Для формальной организации характерно:

- ☐ стандартизация трудовых функций;
- ☐ общий интерес группы работников;
- ☐ разделение труда;
- ☐ шаблонная работа;
- ☐ контроль деятельности.

7. Под департаментализацией понимают:

- ☐ изменение структуры организации;
- ☐ расширение структуры организации;
- ☐ разделение труда;
- ☐ реорганизацию отдельных департаментов организации;
- ☐ деление организации на структурные блоки.

8. Под проектным управлением понимают:

- ☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;
- ☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;
- ☐ управление важными видами деятельности в организации, которые имеют ограничения по затратам, срокам и качеству работ;
- ☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства;
- ☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не имеют строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

9. Процесс формирования организационной структуры НЕ включает:

- ☐ формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- ☐ разработку состава основных подразделений и связей между ними;
- ☐ регламентацию организационной структуры;
- ☐ подбор сотрудников.

10. Понятие эмоциональный интеллект включает:

- ☐ самосознание и самоконтроль;

- самосознание, самоконтроль, мотивацию;
- самосознание, самоконтроль, социальные навыки;
- эмпатию, мотивацию, социальные навыки;
- самосознание, самоконтроль, мотивацию, эмпатию, социальные навыки.

Тема 2. Организация как система

Ключевые понятия

Понятие и сущность организации. Черты и свойства организации. Системные свойства организации. Разновидности организаций. Стратегия организации. Открытые и закрытые системы. Жизненный цикл организации. Законы теории организации: синергии, информированности-упорядоченности, самосохранения, единства анализа и синтеза, развития организации, композиции и пропорциональности. Специфические законы социальной организации. Общие и частные законы. Принципы организации.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, имеющее определенный набор взаимосвязанных целей. Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность. Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. В любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду.

Основные потоки в организации (на входе системы — поступление материалов, рабочей силы, капитала; на выходе — готовый продукт (товары, услуги).

Типология и классификация организаций. Классификация организаций позволяет сгруппировать их по сходным признакам или параметрам для выработки общих методов анализа хозяйственной деятельности, совершенствования управления и регулирования. Классификация и типология организаций необходима также для определения государственной политики по отношению к различным типам предприятий (например, налоговая политика, кредитная политика, политика государственной поддержки бизнеса и пр.).

По правовой форме можно выделить четыре типа организаций:

Юридическое лицо — это организация, которая имеет печать, расчетный счет в банке, имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс, может быть истцом и ответчиком в суде, зарегистрирована в государственных органах власти.

Неюридическое лицо — подразделения организации — юридического лица (не зарегистрировано).

Неюридическое лицо — предприниматель без организации юридического лица (зарегистрировано).

Неформальная организация граждан — это объединение людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях, они не регистрируются в государственных органах.

Всем формам организаций присущи общие черты: 1) наличие хотя бы одного сотрудника; 2) наличие хотя бы одной общей цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов человека или общества; 3) получение прибавочного продукта в разных формах (материалы, услуги, информация, духовная пища); 4) преобразование ресурсов в ходе деятельности (финансы, сырье, оборудование, знания, информация).

Классификация организаций проводится по самым разным признакам: по размеру, по форме собственности, по источникам финансирования, по признаку формализации, по отношению к прибыли, по организационно-правовой форме и др.

Перечислим основные признаки классификации организаций:

- по отношению к власти ~ правительственные и неправительственные;
- по отношению к главной цели — общественные и хозяйственные;
- по отношению к прибыли — коммерческие и некоммерческие;
- по отношению к бюджету — бюджетные и внебюджетные;
- по форме собственности — государственные, муниципальные, общественные, частные и организации со смешанной формой собственности;
- по уровню формализации — формальные и неформальные;
- по отраслевой принадлежности — промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые;
- по самостоятельности принятия решений — головные, дочерние, зависимые;
- по размеру и численности членов организации — крупные, средние, малые.

Организация как система координации поведения людей обеспечивает процесс достижения целей. Деятельность участников организации реализуется в рамках структуры и зависит от эффективности установленных связей между ними. Для того чтобы организация эффективно выполняла свои функции по достижению целей, используют мотивацию, стимулирование, власть, лидерство, управление конфликтами, организационную культуру и др. Все организации (независимо от ...) имеют общие характеристики.

Ресурсы. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Цели всякой организации (производственной или обслуживающей) включают преобразование ресурсов.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть закрытой системой. Организация зависит от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и потребителей, пользователей результатами ее труда. Внешняя среда включает все силы и институты, с которыми организация сталкивается в своей оперативной или стратегической деятельности: экономические условия, законодательство, систему ценностей в обществе, уровень технологий, конкурентов. Внешняя среда никогда не бывает стабильна, поэтому мало знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, надо уметь реагировать на эти изменения. Внешние факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации.

Горизонтальное разделение труда. Очевидной характеристикой для любой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Горизонтальное разделение направлено на дифференциацию функций. Классический пример горизонтального разделения труда на предприятии: производство, маркетинг, финансы, контроль.

Подразделения. Любая сложная организация состоит из подразделений, которые выполняют конкретные задания и добиваются конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Вертикальное разделение труда. Работа организации связана с иерархией управления, она разделяется на составляющие части (кто-то должен координировать работу, чтобы она была успешной). Вертикальное разделение отделяет координацию как самостоятельную функцию. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления организацией.

Необходимость управления. Цель организации рассматривается как ориентир для

направлений потоков связей, полномочий и ответственности. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения, иерархии полномочий и ответственности. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для любой организации.

Организация любой компании связана с большим количеством разнообразных видов работ. Для нормальной работы любая компания должна: разработать миссию компании; разработать цели и стратегию; распределить функции производства и управления; распределить задания между работниками; организовать связи и порядок; приобрести или модернизировать технологию производства; наладить систему стимулирования, снабжения, сбыт; организовать производство; контролировать; обучать; информировать; реагировать на изменения.

Необходимо учитывать, что главными элементами любой организации являются люди. Поэтому для достижения поставленных целей "очень важно укомплектовать штат профессионально пригодными специалистами и правильно распределить роли.

Модель организации представляет внутренние элементы, присущие непосредственно самой организации (миссия, цели, стержневые цели и ценности, люди и квалификации, системы, стратегия, культура, структура, процессы бизнеса), и ее внешнее окружение.

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура характеризует конкретную систему (организацию) со стороны ее строения. Элементами формальной структуры являются подразделения (команды, отделы, отделения) и управленческая иерархия. Структура определяет, может ли компания быть быстродействующей и гибкой. Как и стратегии, организационные структуры имеют множество вариантов. В условиях неопределенности и постоянных изменений любая структура будет временной.

Системы — это хорошо отработанные процедуры, стимулирующие функционирование и развитие организации. Если в организации хорошо работают системы планирования, контроля, информации, мотивации и признания, обучения кадров, то можно говорить об успешной организации.

Миссия организации — это образ компании, предназначение компании, ее кредо, выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде. В миссии должна быть заключена философия управления, а формулировка миссии должна представлять собой установку для всего персонала компании. Миссия — это то, ради чего существует организация. Формулировка миссии может быть получена при ответе высшего руководства организации на вопросы: «Кто мы? Что производим? Куда движемся?». Миссия должна включать в себя общественно значимые приоритеты, соответствовать высшим идеалам общества. Миссия должна иметь гуманный характер.

Цели организации — это конкретные намерения о реализации миссии. Миссия не должна остаться только лозунгом, декларацией, а должна реализовываться через конкретные цели. Цель есть тот желаемый конкретный результат, на достижение которого направлены усилия организации.

Выбор цели организации — наиболее ответственный момент в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируются стратегия и тактика организации, разрабатываются планы и прогнозы, оцениваются результаты. Цель — это тот самый стержень, вокруг которого и формируется организация как единая система. Среди множества целей надо уметь выбрать, увидеть стержневые цели и ценности, то, что действительно архиважно и без чего организация не сможет реализовать свою миссию. Выработка стержневых целей и ценностей имеет глубокий смысл: они должны учитывать меру социальной и этической ответственности организации перед обществом.

Цели соответствуют разным иерархическим уровням. Генеральная цель организации

— основа для постановки целей ее подразделений. Иерархию и соподчиненность целей, сформированных организацией, называют деревом целей: Система критериев также может быть представлена вместе с деревом целей, имеющем несколько уровней (рангов) целеполагания:

Вопросы для обсуждения

Понятие и сущность организации. Черты и свойства организации. Системные свойства организации. Разновидности организаций. Стратегия организации. Открытые и закрытые системы. Жизненный цикл организации. Законы теории организации: синергии, информированности-упорядоченности, самосохранения, единства анализа и синтеза, развития организации, композиции и пропорциональности. Специфические законы социальной организации. Общие и частные законы. Принципы организации.

Задание:

1. 14 принципов управления организацией были сформулированы:

- ☐ А.Файолем;
- ☐ Ф.У.Тейлором;
- ☐ М.Вебером;
- ☐ Р.Лайкертом;
- ☐ Г.Саймоном.

2. К 5 основным механизмам, связывающих организацию воедино, согласно концепции «структура 5» Г.Минтцберга относят:

- ☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, выпуск, стандартизация рабочих;
- ☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация рабочих навыков;
- ☐ взаимное регулирование, прямое управление, рабочие процессы, выпуск, рабочие навыки;
- ☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, рабочие навыки;
- ☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, стандартизация рабочих.

3. Общая концепция достижения цели, решения проблем, распределения ресурсов организации это:

- ☐ стратегия организации;
- ☐ тактика организации;
- ☐ миссия организации;
- ☐ проект организации;
- ☐ план развития организации.

4. Под термином «жизненный цикл организации» в теории организации понимают:

- ☐ цикл предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;
- ☐ цикл непредсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;
- ☐ последовательность состояний в течение времени;
- ☐ цикл изменений предсказуемых и непредсказуемых, повторяющихся во времени;
- ☐ цикл частей организации, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

5. Под неформальной организацией понимают:

- ☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации;
- ☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и

директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;

- ☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;
- ☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;
- ☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

6. Для неформальной организации характерно:

- ☐ стандартизация трудовых функций;
- ☐ общий интерес группы работников;
- ☐ разделение труда;
- ☐ шаблонная работа;
- ☐ контроль деятельности.

7. К формам горизонтального контакта для решения общих проблем подразделения НЕ относят:

- ☐ прямой контакт;
- ☐ целевая группа;
- ☐ команда;
- ☐ децентрализация.

8. Согласно исследованиям М.Вебера бюрократические системы являются:

- ☐ наиболее эффективными;
- ☐ угрозой основных элементов свободы;
- ☐ одновременно наиболее эффективными и являющимися угрозой для основных элементов свободы;
- ☐ неэффективными;
- ☐ представляющими наибольшую свободу основным ее элементам.

9. К наиболее значимым навыкам руководителя относят:

- ☐ технические, человеческие, концептуальные;
- ☐ управленческие, экономические, юридические;
- ☐ профессиональные и личностные;
- ☐ естественно-научные и гуманитарные;
- ☐ работа с документацией и знание законов.

10. Организационное поведение как специальная область знания занимается изучением:

- ☐ системы отношений в организации;
- ☐ системы отношений и влияния, которое оказывает человек на эффективность организации;
- ☐ влияния, которое оказывает структура организации на поведение людей в организации;
- ☐ системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение человека в организации;
- ☐ системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и на эффективность организации.

Тема 3. Структурный подход к организации

Ключевые понятия

Структурный подход к организации. Формальные и неформальные организации. Разделение труда. Шаблонная работа. Модель охвата контролем.

Централизация и децентрализация. Формирование горизонтальных связей. Линейно-функциональные и дивизионные структуры. Проектное и матричное управление. Бюрократические системы. Организационное проектирование.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организации отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Структура организации - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования организационной структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения и т. п. следует рассматривать с учетом разных критериев. На эффективность деятельности организации влияют:

- 1) реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- 2) политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;
- 3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).

Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства.

Формальные и неформальные организации

Формальная организация - это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Она ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальная структура определяет всю систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность.

Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций. Существуют их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие трудовой процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше уровень стандартизации трудовых функций, тем меньше должен быть личный вклад каждого работника в конечный результат. Стандартизация не только не способствует альтернативному поведению работников, но и устраняет всякую необходимость каких-либо альтернатив. В разных организациях степень формализации различна.

Многие виды взаимодействий между работниками не вписываются в схему формальной организации. Существует сеть неформальных организаций, в рамках которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов, таких, как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др.

Разделение труда

Исследование схем формальных организаций показывает, что существует уровень вертикального и горизонтального разделения труда. Схема вертикального разделения труда представлена на 6.1.

Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. формально обладает большей властью и более высоким статусом. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации. Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Цель организации рассматривается как ориентир для направлений потоков связей и полномочий.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и навыков, тем более сложной она является. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций. Она охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или многими работниками.

Схема горизонтального разделения труда представлена на 6.2, где отражены подходы к охвату контролем и функционализации. Охват контролем - это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем. Функционализация - это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации. Руководитель высшего уровня (РВУ) имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня (РСУ) - по производству, бухгалтерскому учету и маркетингу. В свою очередь, руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня (РНУ), а те - непосредственно над определенным числом исполнителей. Это можно рассматривать как функционализацию, в результате которой образуются те или иные специализированные подразделения. Наряду с этим существует географическое (территориальное) разделение труда, связанное со степенью распределения физических активов организации по различным регионам. В данной структуре коммуникации, координация и контроль усложняются.

Необходимо различать масштаб и глубину работ. Масштаб работ - это количество выполняемых работ, их объем. Сотрудник, который выполняет, например, восемь заданий, имеет более широкий масштаб работ, чем тот, кто выполняет четыре задания. Понятие глубины работ относится к объему контроля, который осуществляет работник в ходе работы. Глубина работ носит личностный характер, у разных работников на одном организационном уровне она может быть различной. Например, руководитель отдела маркетинга в промышленной компании имеет большую глубину работ, чем, скажем, бухгалтер, ведающий текущим учетом производства. Решая конкретные проблемы разделения труда в структуре управления, необходимо тщательно учитывать не только функциональную направленность и масштабы выполняемых работ, но и их глубину.

Шаблонная работа

Большое количество работников и руководителей многократно изо дня в день выполняют ограниченный круг работ - однообразных, имеющих минимальный масштаб и глубину. Такие работы или задания получили название шаблонных. Им не хватает завершенности, автономности, они монотонны и вызывают усталость. Прогулы, саботаж,

текущее кадров нередко являются реакцией работников на монотонность повторяющихся работ, которыми они постоянно заняты.

Исследования показывают, что существует критическая точка специализации операций (деления работ на более мелкие операции или сокращения контроля). После достижения этой точки (определенного уровня специализации) получаемый доход начинает сокращаться. В каждом отдельном случае необходимо учитывать пределы специализации. Пути преодоления отрицательных последствий разделения труда - это укрупнение технологических операций, чередование работ и эффективное их планирование. Если повышение разнообразия работ связано с введением в них мотивационных факторов, то укрупнение технологических операций, являясь фактором повышения производительности, связано прежде всего с техническими аспектами.

В разных странах проведены многочисленные исследования взаимосвязи между уровнем разделения труда и удовлетворенности работой. Они показали, что модели индивидуальной работы позволяют добиваться более высокого качества труда, чем линейные и групповые модели, включая конвейерные линии. Позитивные результаты достигались при расширении полномочий и ответственности руководителя групповой работы по сравнению с индивидуальной (увеличение глубины работ), при переходе от узкоспециализированных работ к работам большего масштаба и глубины. Встречаются и случаи, когда работники удовлетворены шаблонной работой или индифферентны к уровню масштаба или глубины своей работы. В целом, если работа не имеет достаточного масштаба и глубины, то отношение к ней работников, как правило, негативное.

Охват контролем

В течение ряда десятилетий в теории и практике использовался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы таким образом, чтобы каждый работник отчитывался только перед одним руководителем. Более того, рекомендовалось, чтобы число работников, подотчетных одному руководителю, было строго ограничено. Термин "охват контролем" означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В. С. Грайчунасу. Он полагал, что поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного числа работников.

Грайчунас предположил также, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Потенциальная взаимосвязь, которая может возникнуть между руководителем и подчиненными, классифицируется как индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь. Грайчунас разработал следующую формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников:

$$C = n(n - 1) / 2 + n - 1$$

где n - число работников, подчиненных руководителю;

C - количество потенциальных взаимосвязей.

Сколько же подчиненных должно быть у руководителя? В теории этот вопрос анализируется путем выделения ряда общих факторов, которые влияют на частоту и тип взаимосвязей между руководителем и подчиненными. Некоторые из этих факторов очень важны.

Требуемый контакт. В различных видах производственных, научно-исследовательских и других работ существует необходимость в частых контактах и высоком уровне координации деятельности. Использование конференций, совещаний, личных встреч и консультаций нередко помогает в достижении поставленных целей. Например, руководитель научно-исследовательской группы должен часто консультироваться по поводу конкретных вопросов с членами группы с тем, чтобы проект был завершен в срок и законченная работа была представлена на рынок. Широкий охват контролем выполняемых работ через частые контакты с подчиненными оказывает

определяющее влияние на выполнение и успешное завершение проекта.

Уровень образования и подготовленность подчиненных. Обучение подчиненных является основополагающим в установлении контроля на всех уровнях управления. Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, поскольку работа на этих уровнях более специализирована и менее сложна, чем на высших уровнях.

Способность общения. Этот фактор играет важную роль в налаживании эффективного механизма разрешения проблем в различных рабочих ситуациях, реальной и оперативной координации деятельности подразделений и работников. Теоретически обоснованным является следующий ход рассуждений.

Руководитель А, в подчинении которого находятся двое служащих В и С, может иметь взаимоотношения отдельно с В и отдельно с С, а также с В и С вместе (положение здесь будет различным). Кроме того, он должен принимать во внимание отношения, складывающиеся между В и С (табл. 6.2). Таким образом, при наличии двух подчиненных имеется минимум четыре различных вида взаимоотношений (или максимум - шесть), требующих внимания со стороны А.

Количество этих контактов увеличивается более высокими темпами, чем пропорциональный рост числа подчиненных. Грайчунас считает, что руководитель в состоянии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более чем 28 косвенных, что соответствует наличию пяти подчиненных. При большей степени однородности проблем, которыми занимается руководитель, он может иметь в подчинении большее число работников. Становится очевидным, что число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях управления.

Применение модели охвата контролем

Известно, что сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю (т. е. сужение охвата контролем), порождает структуру управления, представляющую собой высокую пирамиду с узким основанием. Если организации присущ большой охват контролем, она принимает форму "плоской" колоколообразной структуры. В литературе описана "модель охвата контролем", разработанная и использованная при формировании организационной структуры управления ракетно-космической компанией "Локхид" (США). Разработчики модели пришли к выводу, что следует рассматривать семь переменных при исследовании охвата контролем: 1) сходство функций; 2) географическую близость подчиненных; 3) сложность функций; 4) руководство и контроль, требуемые подчиненными; 5) координацию деятельности подчиненных; 6) планирование необходимых значений сложности и времени; 7) помощь, получаемую от руководителя организации.

Когда важнейшие переменные взаимоотношений "руководитель-подчиненный" определены, каждому элементу модели придается определенный вес. Взвешивание отражает значимость каждого из факторов контроля. Наиболее важный фактор, отраженный в таблице, - это руководство и контроль с максимальным весом 15. Он отражает время, необходимое для руководства и контроля подразделений в организации.

Каждая управленческая позиция оценивается, а взвешенным переменным контроля присваиваются очки. Очки суммируются, результат представляет собой индекс руководства. Общая сумма очков отражает бремя руководителя, связанное с охватом контролем. Чем выше индекс, тем больше бремя и, следовательно, объем контроля. Предлагаемый охват контролем для руководителя среднего уровня представлен в табл. 6.4.

Локхидское исследование обнаружило, что когда увеличивался охват контролем, число уровней руководства часто сокращалось. Например, в одном случае средний охват контролем возрос с 3,0 до 4,8 подчиненных, а управленческая вертикаль в этой точке была сокращена с 6 до 5 уровней.

окхидская модель сосредоточивает внимание на важных организационных переменных, которые в значительной мере влияют на охват контролем. Такой подход заставляет руководителей принимать во внимание такие факторы, как координация, контроль и однородность функций при оценке докладов подчиненных. Следует отметить, что каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем. Широкий охват контролем может быть очень эффективен в ряде случаев, таких, как использование высокообразованной рабочей силы, а узкий охват контролем - когда подчиненные не получили соответствующей подготовки для выполнения работы. В каждом случае требуется исследование таких факторов, как возможность обеспечения контактов между руководителем и его подчиненными, способность работников выполнять работу без непосредственного руководства, уровень подготовленности и реальные возможности обучения работников. На 6.3 схематически представлены варианты широких и узких норм управляемости.

С учетом рационального охвата контролем и в интересах достижения эффективной координации и управления всеми видами деятельности организация подразделяется на соответствующие структурные блоки (департаменты, отделы, службы). Такой подход к формированию организационной структуры называется департаментализацией. В зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки принято различать: функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментализацию.

Функциональная департаментализация. Многие организации группируют работников и деятельность в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы (производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом). Функциональный состав организации - это наиболее часто применяющаяся схема организации персонала и деятельности фирмы. Соответствующие департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных областях, что обеспечивает наиболее обоснованное и эффективное решение проблем. Недостатком подобной схемы считается то, что поскольку специалисты работают в одной области интересов, общие цели организации могут приноситься в жертву целям данного департамента. Например, бухгалтер может видеть только проблемы своего подразделения, а не проблемы производства или маркетинга, или всей организации.

Территориальная департаментализация. Другой часто встречающийся подход - создание групп людей на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется деятельность организации. Деятельность организации на данной территории должна подчиняться соответствующему руководителю, который несет за нее ответственность. Для больших организаций территориальное деление весьма важно, поскольку физическая распыленность деятельности вызывает трудности для координации. Преимущество, часто связываемое с территориальным делением, состоит в том, что оно создает условия для подготовки управленческого персонала непосредственно на месте.

Производственная департаментализация. Во многих больших компаниях, у которых имеется диверсифицированное производство, деятельность и персонал группируются на базе продукции. С увеличением масштаба фирмы сложно координировать усилия различных функциональных групп, поэтому становится целесообразным и перспективным создание производственных подразделений. Эта форма организации позволяет персоналу накапливать опыт в области исследований, производства и распределения продукции. Концентрация полномочий и ответственности в специальных департаментах дает возможность руководителям эффективно координировать все виды деятельности.

Проектная департаментализация. При проектной департаментализации деятельность и персонал сосредоточены в подразделении на временной основе. Руководитель проекта отвечает за все виды деятельности - от начала до полного завершения проекта или какой-то его части. После завершения работы персонал, занятый на временной основе, переводится в другие департаменты или привлекается к другим проектам. Руководитель

проекта часто имеет в своем подчинении инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей. Этот персонал часто приходит из специальных функциональных подразделений. Во время работы над конкретным проектом ответственный руководитель рассматривается как лицо, обладающее полнотой власти и правом контроля. В целом ряде случаев этого не достигается, поскольку персонал, работающий над проектом, продолжает подчиняться своим постоянным функциональным руководителям. Возникающие противоречия разрешаются руководителями более высокого ранга.

Смешанная департаментализация. Оценка названных выше форм департаментализации показывает, что у каждого ее вида существуют сильные и слабые стороны. Нередко в организациях вводятся смешанные структуры, особенно когда руководители пытаются одновременно решить проблемы текущих изменений на рынке, быстрого увеличения предложения товаров и услуг, внешнего регулирования. Не существует ни одной структуры, которую можно было бы описать как универсальную. Создание самых различных подразделений диктуется конкретными условиями функционирования организации.

Рассмотренные выше категории и подходы к построению организаций - разделение труда, охват контролем, департаментализация, соотношение централизации и децентрализации свидетельствуют о взаимовлиянии и взаимосвязи между структурой и моделью управления, используемой в организации. Структура управления обеспечивает основу для определения задач каждого звена и выработки механизма контроля. Должность или место, занимаемое в структуре организации, являются ключом к определению объема полномочий по принятию решений. Вместе с тем формальная власть должности не безусловна. Руководитель должен быть способен устанавливать контакты с различными функциональными подразделениями для выполнения задач. Он должен сочетать должностную власть с личным влиянием на протекающие процессы.

Вопросы для обсуждения

Структурный подход к организации. Формальные и неформальные организации. Разделение труда. Шаблонная работа. Модель охвата контролем.

Централизация и децентрализация. Формирование горизонтальных связей. Линейно-функциональные и дивизионные структуры. Проектное и матричное управление. Бюрократические системы. Организационное проектирование.

Задание:

11. Одна из первых попыток анализа организационных аспектов управления была предпринята:

- ☐ А. Маслоу;
- ☐ Ф. У. Тейлором;
- ☐ П. Друкером;
- ☐ Дж. Адаиром;
- ☐ А. А. Богдановым.

12. Суть всеобщей организационной науки (тектологии) состоит в:

- ☐ единстве идей и вещей;
- ☐ единстве людей и идей;
- ☐ единстве людей и вещей;
- ☐ триединстве организации - вещей, людей идей;
- ☐ триединстве - руководства, производства, сотрудников.

13. Под термином «организация» в теории организации понимают:

- ☐ социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения миссии;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование которое функционирует для

достижения общей цели;

☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами;

☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели;

☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения общей миссии.

14. Под термином «система» в теории организации понимают:

☐ набор взаимосвязанных частей, который позволяет воспроизвести целое;

☐ набор взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;

☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;

☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, позволяющих воспроизвести целое;

☐ набор частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

15. Под формальной организацией понимают:

☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации;

☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;

☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;

☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;

☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

16. Для формальной организации характерно:

☐ стандартизация трудовых функций;

☐ общий интерес группы работников;

☐ разделение труда;

☐ шаблонная работа;

☐ контроль деятельности.

17. Под департаментализацией понимают:

☐ изменение структуры организации;

☐ расширение структуры организации;

☐ разделение труда;

☐ реорганизацию отдельных департаментов организации;

☐ деление организации на структурные блоки.

18. Под проектным управлением понимают:

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые имеют ограничения по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют

постоянного руководства;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не имеют строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

19. Процесс формирования организационной структуры НЕ включает:

☐ формирование общей структурной схемы аппарата управления;

☐ разработку состава основных подразделений и связей между ними;

☐ регламентацию организационной структуры;

☐ подбор сотрудников.

20. Понятие эмоциональный интеллект включает:

☐ самосознание и самоконтроль;

☐ самосознание, самоконтроль, мотивацию;

☐ самосознание, самоконтроль, социальные навыки;

☐ эмпатию, мотивацию, социальные навыки;

☐ самосознание, самоконтроль, мотивацию, эмпатию, социальные навыки.

Тема 4. Организационное проектирование

Ключевые понятия

Значение и задачи организационного проектирования. Основные методологические принципы. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования структур. Оценка эффективности организационных проектов. Корректировка организационных структур.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Организационное проектирование – это разработка системы управления вновь создаваемой организации или совершенствование системы управления действующей организации.

Цель организационного проектирования – создание эффективной системы управления при формировании новой организации, и поддержание ее в нормальном состоянии при функционировании действующей организации.

Задачи орг.проектирования:

создание, разработка производственной организационной структуры и структуры управления организации.

- разработка или переработка документов, регламентирующие деятельность организации

- подбор персонала организации

- нормирование трудовой деятельности персонала организации

- внедрение орг.проекта

- оценка эффективности орг.проекта и т.д.

Орг.проектирование может проводится и в отдельных структурах, подразделениях организации.

Главные направления орг.проектирования:

Композиция

Структуризация

Регламентация

Ориентация

Композиция – это разработка общей структурной схемы организации с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между подразделениями и отдельными работниками.

В ее рамках формируются общие требования к механизму функционирования и

характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется), а также принципы подбора и продвижения кадров, оплаты их труда, материального стимулирования.

В процессе структуризации в любом направлении орг.проектирования, исходя из орг.целей определяется состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и их сотрудниками.

Под регламентацией понимается разработка правил, процедур, инструкций, нормативов, которыми должны руководствоваться сотрудники организации в повседневной деятельности.

А также определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов, выполнения тех или иных операций.

Важным объектом регламентации является информации, ее содержание, периодичность поступления или ее предоставления.

Регламентация обеспечивает единообразное осуществление повторяющихся управленческих действий, независимо от особенностей тех, кто их выполняет.

Основные регламентационные документы:

- Устав
- Положение об организации, ее подразделениях, о высших должностных лицах
- Графики работы сотрудников
- Графики приема посетителей
- Штатное расписание
- Должностные инструкции и т.д.

Ориентация заключается в создании условий для упорядочивания положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации.

Она бывает нумерационной (шифры папок в архиве), словесной (табличка на двери с наименованием), словесно-нумерационной (комбинация того, и другого), символической (дор. Знак), графической (схемы эвакуации при пожаре), световой (различная окраска стен).

Вопрос 2: Организация как элемент социальной системы

Организация взаимодействует с другими организациями, страховыми и пенсионными фондами, налоговой, являясь источником пополнения бюджета государства, социальных гарантий для своих сотрудников, координировать свою деятельность с местной властью, благоустраивать территорию, соблюдать санитарные и экологические требования. Организация как элемент социальной системы должна соблюдать законы социума, как нравственные, так и законодательные.

Любая организация находится на территории (муниципальная организация и др.). Организация – это элемент социальной системы. С местной власти должна координировать свои действия, например: уборка территории. Как элемент социальной системы – очень важны экологические вопросы (решать вопросы: выхлопы, выбросы и пр.), соблюдать правила санитарных требований. Иными словами, организация должна быть законопослушной, все должно быть в рамках действующего законодательства.

Вопросы для обсуждения

Значение и задачи организационного проектирования. Основные методологические принципы. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования структур. Оценка эффективности организационных проектов. Корректировка организационных структур.

Задание:

11. 14 принципов управления организацией были сформулированы:

- ☐ А.Файолем;
- ☐ Ф.У.Тейлором;
- ☐ М.Вебером;

- ☐ Р.Лайкертом;
- ☐ Г.Саймоном.

12. К 5 основным механизмам, связывающих организацию воедино, согласно концепции «структура 5» Г.Минтцберга относят:

- ☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, выпуск, стандартизация рабочих;
- ☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация рабочих навыков;
- ☐ взаимное регулирование, прямое управление, рабочие процессы, выпуск, рабочие навыки;
- ☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, рабочие навыки;
- ☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, стандартизация рабочих.

13. Общая концепция достижения цели, решения проблем, распределения ресурсов организации это:

- ☐ стратегия организации;
- ☐ тактика организации;
- ☐ миссия организации;
- ☐ проект организации;
- ☐ план развития организации.

14. Под термином «жизненный цикл организации» в теории организации понимают:

- ☐ цикл предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;
- ☐ цикл непредсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;
- ☐ последовательность состояний в течение времени;
- ☐ цикл изменений предсказуемых и непредсказуемых, повторяющихся во времени;
- ☐ цикл частей организации, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

15. Под неформальной организацией понимают:

- ☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации;
- ☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;
- ☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;
- ☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;
- ☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

16. Для неформальной организации характерно:

- ☐ стандартизация трудовых функций;
- ☐ общий интерес группы работников;
- ☐ разделение труда;
- ☐ шаблонная работа;
- ☐ контроль деятельности.

17. К формам горизонтального контакта для решения общих проблем подразделения НЕ относят:

- ☐ прямой контакт;
- ☐ целевая группа;
- ☐ команда;
- ☐ децентрализация.

18. Согласно исследованиям М.Вебера бюрократические системы являются:

- ☐ наиболее эффективными;
- ☐ угрозой основных элементов свободы;
- ☐ одновременно наиболее эффективными и являющимися угрозой для основных элементов свободы;
- ☐ неэффективными;
- ☐ представляющими наибольшую свободу основным ее элементам.

19. К наиболее значимым навыкам руководителя относят:

- ☐ технические, человеческие, концептуальные;
- ☐ управленческие, экономические, юридические;
- ☐ профессиональные и личностные;
- ☐ естественно-научные и гуманитарные;
- ☐ работа с документацией и знание законов.

20. Организационное поведение как специальная область знания занимается изучением:

- ☐ системы отношений в организации;
- ☐ системы отношений и влияния, которое оказывает человек на эффективность организации;
- ☐ влияния, которое оказывает структура организации на поведение людей в организации;
- ☐ системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение человека в организации;
- ☐ системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и на эффективность организации.

Тема 5. Организационная культура

Ключевые понятия

Сущность и понятие культуры организации. Элементы организационной культуры. Доминирующая культура и субкультуры. Сильная и слабая культура. Культура как фактор деловой активности. Информированность, знание и поощрение. Изменение культуры организации. Этические ценности имидж и репутация.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Сущность организационной культуры: основные понятия и составляющие. Определение понятия организационной культуры. Функции и свойства организационной культуры

В узком смысле слова, культура - это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций Согласно «Краткому словарю по социологии», это «личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно-технической культуре.

В широком смысле слова, культура включает в себя результаты деятельности людей в виде зданий, техники, законодательных норм, общечеловеческих ценностей и социальных институтов. В словаре это: «социальная система организованных при помощи норм и ценностей функционально полезных, закрепившихся в общественной практике и сознании общества форм деятельности. Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями (институтами, традициями), духовными ценностями.

Организация – (от позднелат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю) – 1) разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил (например, служба занятости); 2) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия относительно автономных частей системы, обусловленная ее строением; 3) одна из общих функций управления, совокупность процессов и (или) действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (структурными элементами системы).

Организационная культура:

- организационная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они не всегда могут быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействия людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы (Майкл Армстронг);

- организационная культура - совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам (Эдгар Шейн);

- организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (О.С. Виханский и А.И. Наумов);

- организационная культура - социально-экономическое пространство, являющееся частью социального пространства общества, расположенной внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления данной компанией.

Важность организационной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все без исключения преуспевающие компании создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой. Сильная культура помогает процессу формирования крупных компаний.

Основные характеристики организационной культуры:

Организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).

Наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.

Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

В основе большинства трактовок лежит понимание культуры в широком смысле слова.

Корпоративная культура - система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды (А.В.Спивак).

Понятие организационной культуры более разумно, когда мы говорим о компании, фирме, организации. Ведь не всякая организация – корпорация. То есть, понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».

Функции ОК:

Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.

Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом.

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

Активационная функция создает для этого необходимые стимулы.

Функция формирования имиджа организации, т. е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Свойства ОК:

Динамичность. В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены). На каждом из этапов появляются свои «проблемы роста», что является закономерным для динамичных систем. Различные организационные культуры выбирают свои пути их решения, более либо менее эффективные. Данное свойство организационной культуры при формировании культуры учитывается принципом историчности.

Системность является вторым важнейшим свойством, указывающим на то, что организационная культура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами. Данное свойство организационной культуры при формировании культуры учитывается принципом системности.

Структурированность составляющих элементов. Элементы, составляющие организационную культуру, строго структурированы, иерархически соподчинены и обладают своей собственной степенью насущности и приоритетности.

ОК обладает свойством относительности, поскольку не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

Неоднородность. Внутри организационной культуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п. называемыми субкультурами.

Разделяемость – еще одно важнейшее свойство организационной культуры. Любая организационная культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Степенью разделяемости определяется сила воздействия культуры на работников. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала в организации оказывает нормы и ценности, цели, кодексы и другие структурные элементы организационной культуры.

Свойство адаптивности организационной культуры заключается в ее способности оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям с одной стороны и органично вливаться в положительные изменения, не теряя своей эффективности, с другой стороны.

Признаки организационной культуры компании:

культура организации социальна, так как на ее становление оказывают влияние многие сотрудники предприятия;

культура организации регулирует поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношения между сослуживцами;

культура организации создается людьми, то есть она является результатом человеческих действий, мыслей, желаний;

культура организации осознанно или неосознанно принимается всеми сотрудниками;

культура организации полна традиций, так как проходит определенный исторический процесс развития;

культура организации познаваема;

культура организации способна изменяться;

культуру организации нельзя постичь с помощью какого-либо одного подхода, поскольку она многогранна и в зависимости от применяемого метода каждый раз раскрывается по-новому;

культура компании – это результат и процесс, она находится в постоянном развитии.

Методы изучения организационной культуры компании (стратегии изучения):

холистическая стратегия - полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее;

метафорическая стратегия (языковая) стратегия – стратегия, предполагающая изучение документально-языкового арсенала общения и коммуникаций сотрудников, их героев и антигероев компании;

количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервьюирования и других методов, дающих количественную оценку конкретным проявлениям культуры.

Вопросы для обсуждения

Сущность и понятие культуры организации. Элементы организационной культуры. Доминирующая культура и субкультуры. Сильная и слабая культура. Культура как фактор деловой активности. Информированность, знание и поощрение. Изменение культуры организации. Этические ценности имидж и репутация.

Задание:

21. 14 принципов управления организацией были сформулированы:

- ☐ А.Файолем;
- ☐ Ф.У.Тейлором;
- ☐ М.Вебером;
- ☐ Р.Лайкертом;
- ☐ Г.Саймоном.

22. К 5 основным механизмам, связывающих организацию воедино, согласно концепции «структура 5» Г.Минтцберга относят:

☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, выпуск, стандартизация рабочих;

☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация рабочих навыков;

☐ взаимное регулирование, прямое управление, рабочие процессы, выпуск, рабочие навыки;

☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, рабочие навыки;

☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, стандартизация рабочих.

23. Общая концепция достижения цели, решения проблем, распределения ресурсов организации это:

☐ стратегия организации;

☐ тактика организации;

☐ миссия организации;

☐ проект организации;

☐ план развития организации.

24. Под термином «жизненный цикл организации» в теории организации понимают:

☐ цикл предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;

☐ цикл непредсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;

☐ последовательность состояний в течение времени;

☐ цикл изменений предсказуемых и непредсказуемых, повторяющихся во времени;

☐ цикл частей организации, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

25. Под неформальной организацией понимают:

☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации;

☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;

☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;

☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;

☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

26. Для неформальной организации характерно:

☐ стандартизация трудовых функций;

☐ общий интерес группы работников;

☐ разделение труда;

☐ шаблонная работа;

☐ контроль деятельности.

27. К формам горизонтального контакта для решения общих проблем подразделения НЕ относят:

☐ прямой контакт;

☐ целевая группа;

☐ команда;

☐ децентрализация.

28. Согласно исследованиям М.Вебера бюрократические системы являются:

☐ наиболее эффективными;

- ☐угрозой основных элементов свободы;
- ☐одновременно наиболее эффективными и являющимися угрозой для основных элементов свободы;
- ☐неэффективными;
- ☐представляющими наибольшую свободу основным ее элементам.

29. К наиболее значимым навыкам руководителя относят:

- ☐технические, человеческие, концептуальные;
- ☐управленческие, экономические, юридические;
- ☐профессиональные и личностные;
- ☐естественно-научные и гуманитарные;
- ☐работа с документацией и знание законов.

30. Организационное поведение как специальная область знания занимается изучением:

- ☐системы отношений в организации;
- ☐системы отношений и влияния, которое оказывает человек на эффективность организации;
- ☐влияния, которое оказывает структура организации на поведение людей в организации;
- ☐системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение человека в организации;
- ☐системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и на эффективность организации.

Тема 6. Функционирование организации

Ключевые понятия

Методы принятия решений. Координация в организациях. Власть в организации. Организационные коммуникации. Значение коммуникаций. Средства коммуникации. Направления коммуникации. Элементы коммуникации. Модели коммуникации. Типы коммуникаций. Организационные факторы, влияющие на коммуникации. Организационная эффективность.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Организации различаются размерами и структурой, количественным составом и характером преследуемых целей, особенностями поведения в процессе достижения целей и т. п.

В истории известны три формы организации совместной деятельности людей ради общей цели:

- община;
- корпорация;
- ассоциация.

В рамках менеджмента редко рассматривают небольшие организации, которые имеют единственную нехитрую цель и руководители которых не интересуются ничем, кроме собственного покоя и благополучия. Предметом рассмотрения в курсе менеджмента является управление сложными организациями. Организации, которые принято называть сложными, обычно обладают следующими специфическими характеристиками:

Организации возникли достаточно давно и по мере развития человеческого общества неуклонно разрастались, усложнялись, приобретали все большее значение в

жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то, прежде всего возникает мысль: понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей. Поэтому в самой простой формулировке организация – это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для успешного достижения этих целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Неформальная организация – спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

Формальная организация – организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование – в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Некоммерческие организации – организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям. В современном обществе действует множество разнообразных организаций. Их взаимодействие определяет специфику общественной структуры, формирует социальный фон жизни современного человека. Организации определяют уровень развития современного общества.

Цели большинства организаций предполагают преобразование некоторых ресурсов для достижения результатов. Ресурсы, которые использует организация, можно классифицировать по-разному. Например, в составе ресурсов, используемых организациями, можно выделить: людей (человеческие ресурсы), капитал, материальные ресурсы, технологии, информацию. Ниже мы отдельно рассмотрим роль различных ресурсов в деятельности организации.

Сложные организации, как правило, тесно увязаны с окружающей средой. Организации зависят от окружающего мира потому, что они получают из него ресурсы, потому что именно там находятся потребители их продукции или услуг, потому что они связаны с этим миром тысячами формальных и неформальных связей и отношений.

Под внешней средой организаций принято понимать ту часть окружающего мира, с которой организация активно взаимодействует. В составе внешней среды принято выделять разнокачественные компоненты: экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Все эти факторы постоянно изменяются.

Большое значение имеет то, что, хотя организация зависит от внешней среды очень сильно, среда эта, как правило, находится вне пределов непосредственного влияния менеджеров. С каждым годом руководству современных организаций приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды.

Если хотя бы два человека работают вместе для достижения общей цели, они, скорее

всего, будут делить работу между собой и координировать свою деятельность. Разделение всей работы на части обычно называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема труда на многочисленные небольшие специализированные задания и объединение усилий многих работников позволяют организации производить гораздо больше продукции, чем если бы каждый из людей работал автономно.

В сложных организациях горизонтальное разделение и кооперация труда проявляются в форме образования подразделений, выполняющих специфические функции и добивающихся достижения конкретных специфических целей. Для того чтобы в условиях разделения труда организация обеспечивала достижение общих целей и создание целостного, пригодного для использования результата, разделение труда всегда должно сопровождаться его кооперацией, т. е. необходимо обеспечивать координацию отдельных работ и взаимодействие между работниками.

Классический подход к горизонтальному разделению труда производственной компании предполагает выделение подразделений, осуществляющих производственную, маркетинговую и финансовую деятельность. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны успешно выполняться, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Подразделения, как и сама организация, частью которой они являются, представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется организацией для достижения общих целей последней. Таким образом, большие сложные организации состоят из нескольких, созданных специально для достижения конкретных целей, взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. Все подразделения и неформальные организации, существующие внутри сложной организации, формируют и преследуют собственные цели, которые могут в большей или меньшей степени противоречить общим целям сложной организации. Это одна из важнейших причин сложности и неоднозначности управленческого процесса в организациях.

Горизонтальное разделение труда приводит к тому, что каждый работник превращается в частичного работника. Иными словами, он производит не готовый продукт, а только выполняет некоторые операции, необходимые для получения готового продукта. Чтобы готовый продукт был в конечном счете получен, действия всех частичных работников должны, как это отмечалось выше, координироваться, т. е. необходимо управление.

Там, где разделение и кооперация отсутствуют, нужды в управлении нет. Чем больше и сложнее организация, тем важнее роль и сложнее процесс управления. Поэтому если в малых организациях выполнение управленческих функций может совмещаться с другими видами деятельности, то в больших управление – это обособленный вид деятельности.

Поскольку работа в организации разделяется на составные части, выполняется за счет совместных усилий многих людей и нуждается в управлении, кто-то должен это управление осуществлять. Если в состав организации входит достаточное количество работников и групп, деятельность которых следует координировать, то и координаторов будет много. А это означает, что в среде координаторов тоже возникает разделение труда и что их деятельность тоже придется координировать. Так, в организации появляются люди, задача которых сводится к координированию многочисленных координаторов-управленцев. Понятно, что работа, которую будут выполнять руководители, координирующая непосредственно исполнителей, будет заметно отличаться от работы их начальников.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальным разделением труда, отделяет работу по координированию действий от самих действий и выделяет

уровни такого координирования.

Наличие управления как неотъемлемого элемента деятельности сложной организации не зависит от природы организации. Общая структура и характер процесса управления будут одинаковы для благотворительного общества и для криминальной полиции, для церкви и для армии, для государственного социалистического предприятия и частной компании. Однако в центре нашего рассмотрения будут находиться прежде всего организации особого типа – фирмы. Под фирмой мы будем понимать любую организационно-хозяйственную единицу, которая осуществляет деятельность в условиях рыночного окружения и ставит перед собой коммерческие цели, т. е. цели, связанные с получением прибыли. Хотя данный набор признаков не отражает всего разнообразия характеристик фирмы как частного случая организации, для наших целей этого будет достаточно.

Организация как пространственно-временная структура производственных факторов позволяет получить максимальные по величине качественные и количественные результаты в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организации – это открытые социально-экономические системы.

Функциональные области выступают объектами менеджмента в организациях и определяют их структуру управления (рис. 2).

Типичными функциональными областями являются сбыт (маркетинг), производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации) (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Примеры основных целей функциональных областей организации

Функциональная область

Специфическая цель

Маркетинг

Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

Производство

Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции

НИОКР

Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции

Финансы

Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов

Персонал

Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе

Ограничения и условия функционирования организаций

Ограничения – внешняя среда организаций (среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия).

Условия – внутренняя среда (внутренние переменные) организации (рис. 3).

Общая характеристика внешней среды:

взаимосвязанность факторов внешней среды;

сложность внешней среды;

подвижность (изменчивость) внешней среды;

неопределенность внешней среды.

Профессиональные функции менеджера организации.

Менеджер – это член организации, который осуществляет руководство людьми, определяет цели работы и принимает эффективные решения. Менеджер в любой организации выполняет 3 группы ролей: выступает в качестве руководителя организации или какого-либо подразделения; информационные роли, т.е. менеджер может сам собирать и обобщать информацию о внешней и внутренней среде. Разъясняет стратегию

организации, цели организации; принимает управленческие решения. Менеджер – это профессиональный управляющий, осуществляет квалифицированное руководство деятельностью. Работа менеджера строится на комбинации двух фундаментальных составляющих: отношения к производству и отношения к людям.

Роль менеджера в условиях развития рыночных отношений в России очень велика. Профессиональная деятельность менеджера осуществляется в сфере управления и бизнеса в различных организационных подразделениях государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм. Эффективность управления – один из основных показателей совершенства управления – определяется путем сопоставления результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение. Эффективность управления можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Поэтому на практике эффективность управления чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих элементов, как-то: производительность, степень достижения цели, управляемость, ритмичность работы, простота качества.

Менеджер – это человек, профессионально занимающийся управленческой деятельностью, который повседневно управляет функциями фирмы с целью сохранения её основных пропорций; это также человек, наделённый полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Целью менеджера является обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы. В компании он занимает, по сути, положение человека, нанятого на работу, выполняющего кропотливую и методичную работу, но никак не владельца, как некоторые думают. Таким образом, менеджер – профессионально подготовленный руководитель.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Это же значение лучше выражено в практически не употребляемом ныне слове «надсмотрщик». Для каждой организации необходимо иметь человека, отвечающего за надзор над всеми подразделениями в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности – следить за целым – составляет суть работы руководителя.

Руководство – это управление процессами:

- 1) согласованием различных видов деятельности группы;
- 2) видеть динамику процесса внутри группы и управлять ею.

Сфера руководства включает три блока:

- 1) организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;
- 2) работа с отдельными людьми и группами;
- 3) использование власти и принятие решений.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых:

- организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы;
- распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними;
- подготовка и чтение отчетов;
- проверка и оценка результатов работы;
- ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений;
- решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных;
- знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей;
- проведение собраний и представительство;
- заполнение форм отчетности;
- ведение переговоров;
- повышение квалификации.

В межличностных контактах менеджер, выполняющий роль главного руководителя,

выступает, прежде всего, как символическая фигура, которая представляет организацию, являясь как бы ее флагом. В этой роли на менеджера возлагаются обязанности по выполнению церемониалов, посещению разных социальных мероприятий, по участию в приемах, связанных с уходом работников на пенсию и т.д. Очень важна и роль менеджера как лидера, т.е. человека, оказывающего влияние на других работников организации. Обычно это связано с ответственностью, а также формальными полномочиями по поводу труда других людей, которые предоставляются менеджерам в организации. Но лидерское поведение менеджеров зависит от их способности использовать эти полномочия с целью мотивирования и активизации людей для наиболее эффективного достижения целей.

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием, разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций. Можно лишь сказать, что нет единого мнения по вопросу о том, что это за управленческие функции. Большинство экспертов в области управления принимают следующее определение.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

В современном понимании менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Таким образом, планирование, организация, мотивация и контроль представляют собой четыре основные функции менеджера.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Планирование – основная функция менеджера, которая представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, – это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Не менее важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между

всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Организовывать – значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Мотив – это побудительная причина, повод к деятельности. Побудить к деятельности можно обогатив идеями, определив величину вознаграждения, связав его с результатом деятельности, а также выявив систему ценностей человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу. Контроль – это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля: Установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на

планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Контроль-это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. С помощью контроля менеджер выявляет проблемы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Менеджеру, чтобы обеспечить эффективность и результативность деятельности своего предприятия, приходится: прогнозировать (предвидеть) и планировать; организовывать; руководить; координировать; контролировать.

Прогнозирование и планирование – важнейшие функциональные обязанности менеджера, который должен постоянно заглядывать вперед, «оценивать будущее и готовиться к нему», в чем собственно, и заключается стиль прогнозирования. Но при этом менеджер обязан не только готовиться сам, но и готовить к встрече с будущим свое предприятие, своих подчиненных. И в этой его работе заключается суть планирования как функции управления предприятием. Чем лучше менеджер предвосхитит будущее, чем лучше ставит план вступления в него своего предприятия, тем более эффективным и результативным будет его управленческая деятельность.

Организация означает создание менеджером формальной системы взаимодействий подчиненных, способной обеспечить достижение намеченных в плане целей предприятия. Организация как функция управления предполагает и создание приемлемой для нормального функционирования предприятия структуры, и распределение обязанностей, и формулирование должностных инструкций, и т.п. Это одна из самых емких функций, определяющих содержание труда менеджера.

Руководство отнюдь не означает только отдачу распоряжений, приказов, указаний. Своим отношением к труду, к обязанностям менеджер должен стать образцом для подражания своим подчиненным, он обязан вдохновлять их и вести за собой к намеченной цели.

Координация в своей сущностной основе предполагает обеспечение согласованности в деятельности подчиненных с целями плана предприятия. Если результаты таковы, что возникают сомнения по поводу выполнения намеченных планов, менеджер должен так скоординировать деятельность подчиненных, чтобы намеченные в плане рубежи были достигнуты.

Вопросы для обсуждения

Методы принятия решений. Координация в организациях. Власть в организации. Организационные коммуникации. Значение коммуникаций. Средства коммуникации. Направления коммуникации. Элементы коммуникации. Модели коммуникации. Типы коммуникаций. Организационные факторы, влияющие на коммуникации. Организационная эффективность.

Задание:

21. Одна из первых попыток анализа организационных аспектов управления была предпринята:

- ☐ А. Маслоу;
- ☐ Ф. У. Тейлором;
- ☐ П. Друкером;
- ☐ Дж. Адаиром;
- ☐ А. А. Богдановым.

22. Суть всеобщей организационной науки (тектологии) состоит в:

- ☐ единстве идей и вещей;
- ☐ единстве людей и идей;
- ☐ единстве людей и вещей;
- ☐ триединстве организации - вещей, людей и идей;
- ☐ триединстве - руководства, производства, сотрудников.

23. Под термином «организация» в теории организации понимают:

- ☐ социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения миссии;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование, которое функционирует для достижения общей цели;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения общей миссии.

24. Под термином «система» в теории организации понимают:

- ☐ набор взаимосвязанных частей, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, позволяющих воспроизвести целое;
- ☐ набор частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести

целое.

25. Под формальной организацией понимают:

☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации;

☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;

☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;

☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;

☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

26. Для формальной организации характерно:

☐ стандартизация трудовых функций;

☐ общий интерес группы работников;

☐ разделение труда;

☐ шаблонная работа;

☐ контроль деятельности.

27. Под департаментализацией понимают:

☐ изменение структуры организации;

☐ расширение структуры организации;

☐ разделение труда;

☐ реорганизацию отдельных департаментов организации;

☐ деление организации на структурные блоки.

28. Под проектным управлением понимают:

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые имеют ограничения по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не имеют строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

29. Процесс формирования организационной структуры НЕ включает:

☐ формирование общей структурной схемы аппарата управления;

☐ разработку состава основных подразделений и связей между ними;

☐ регламентацию организационной структуры;

☐ подбор сотрудников.

30. Понятие эмоциональный интеллект включает:

☐ самосознание и самоконтроль;

☐ самосознание, самоконтроль, мотивацию;

☐ самосознание, самоконтроль, социальные навыки;

☐ эмпатию, мотивацию, социальные навыки;

☐ самосознание, самоконтроль, мотивацию, эмпатию, социальные навыки.

Тема 7. Знания и творчество

Ключевые понятия

Управление знаниями. Понятие, разновидности и источники знаний. Немате-

риальные активы организации. Разновидности нематериальных активов. Особенности использования нематериальных активов. Измерение и оценка нематериальных активов. Компетенция организаций. Значение знаний для развития организации. Функции управления знаниями. Способы получения новых знаний. Новые формы организации.

Организация творческой деятельности. Черты и особенности творческой деятельности. Творческие процессы как объекты управления. Таланты - инновационный потенциал организации. Организация создания инноваций.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Теория познания, гносеология, эпистемология, раздел философии, в котором изучаются проблемы природы познания и его возможностей, отношения знания к реальности, исследуются всеобщие предпосылки познания, выявляются условия его достоверности и истинности. В отличие от психологии, физиологии высшей нервной деятельности и других наук, Т. п. как философская дисциплина анализирует не индивидуальные, функционирующие в психике механизмы, позволяющие тому или иному субъекту прийти к определённом познавательному результату, а всеобщие основания, дающие возможность рассматривать этот результат как знание, выражающее реальное, истинное положение вещей. Два основных направления в Т. п. — материализм и идеализм.

2. Познание, творчество, практика

Если в "первозданной" природе происходят стихийные, неосознанные процессы, то в обществе все процессы носят, как правило, целенаправленный осознанный характер (хотя бывают и исключения). Познание, мышление - это всегда искание и открытие нового, поиски ранее неизведанных подходов и решений, активное достижение истины, активная (а не созерцательная, пассивная) деятельность субъекта в любой ее форме. Еще великий немецкий философ И. Г. Фихте любил повторять: "Действовать! Действовать! Это то, ради чего мы существуем!". И ценность человека, по его мнению, определяется прежде всего творческой активностью его действия - в том числе и в сфере познания.

Творчество - процесс человеческой деятельности, создающий качественно новое, никогда ранее не бывшее - материальные и духовные ценности. Творчество представляет собой возникшую в труде способность человека из определенного материала созидать (на основе познания объективных закономерностей) новую действительность (в любой ее форме), удовлетворяющую многообразным общественным потребностям. Виды творчества определяются характером конкретной созидательной деятельности - творчество изобретателя, организатора, научное, художественное творчество и т.п.

Вопрос о сущности творчества как такового всегда был одним из центральных в философии и ставился и решался этот вопрос по-разному в разные исторические эпохи и в разных философских направлениях и школах. Пафосом безграничных творческих возможностей человека проникнута эпоха Возрождения. Творчество осознается прежде всего как художественное творчество, сущность которого усматривается в творческом созерцании. Возникает культ гения, интерес к самому акту творчества и к личности художника, характерная именно для нового времени рефлексия по поводу творческого процесса. В XVIII в. Кант специально анализирует творческую деятельность в учении о продуктивной силе воображения, которая есть единство сознательной и бессознательной деятельностей. Согласно Шеллингу, творчество, и прежде всего творчество художника и философа - высшая форма человеческой деятельности: здесь человек соприкасается с абсолютным.

В философии XIX-XX вв. наиболее развернутая концепция творчества дана видным французским представителем философии жизни А. Бергсоном - особенно в работе "Творческая эволюция". Центром своего учения он считал интуицию, которую

противопоставлял интеллекту как "механически-технической деятельности". Интеллектуальное познание утилитарно, интуитивное - бескорыстно: именно оно открывает нам мир таким, каков он сам по себе. Интуициями, согласно Бергсону, живет и подлинная наука, и подлинная философия. Французский мыслитель понимает творчество как непрерывное рождение нового, оно составляет сущность жизни. Оно есть нечто объективно совершающееся (в природе - в виде новых образов, переживаний, идей) в противоположность субъективной деятельности конструирования, лишь комбинирующей старое. Важнейшим понятием философии жизни Бергсона является понятие "жизненного порыва" - принципа развития и творчества, создающего в своем бесконечном развертывании всю совокупность жизненных форм. Понятие жизни, по его мнению, строится по аналогии с процессами сознания, соответственно жизнь предстает сплошным потоком творчества непрерывных изменений, изобретений.

Большое внимание проблемам творчества уделяли русские философы XIX-XX вв., в частности Н. А. Бердяев - в работе "Смысл творчества". Центральным стержнем этой работы становится идея творчества как откровения человека, как совместно с Богом продолжающегося творения. Основной принцип названной работы - принцип "антроподицеи" - оправдание человека в творчестве и через творчество. Главная проблема философии Бердяева - смысл существования человека и в связи с ним смысл бытия в целом. Ее принципиальное решение, считает он, может быть только антропоцентрическим - философия "познает бытие из человека и через человека", смысл бытия обнаруживается в смысле собственного существования. Осмысленное существование - это существование в истине, достижимое им на путях спасения (бегство от мира) или творчества (активного переустройства мира культурой, политикой и т.п. - не без помощи науки). Присущая человеку способность к творчеству, по его мысли, божественна.

Познание есть активный творческий процесс поиска нового, оригинального и даже уникального - того, чего раньше не было. В этом процессе "задействованы" все таланты и способности познающего субъекта - его органы чувств, память, мышление, воображение, фантазия, интуиция и др. - в их единстве и взаимодействии. Важная особенность творческого познания - умение создавать и успешно разрешать проблемные ситуации. Творческое познание невозможно без самостоятельности мышления, его критичности и самокритичности, гибкости мышления, умения делать выводы из допущенных ошибок, мыслить быстро (но не скоропалительно), отделять существенное от несущественного и самостоятельно приходить ко все новым и новым выводам и обобщениям.

В творческом процессе сознательное и бессознательное, рациональное и иррациональное, дискурсивное (логическое, понятийное) и интуитивное дополняют друг друга. Важную роль в этом процессе играет интуиция (внезапное озарение) - способность прямого, непосредственного постижения истины без предварительных логических рассуждений и без доказательств. В истории философии на важную роль интуиции (хотя и по-разному понимаемой) в процессе познания указывали многие мыслители. Так, Декарт считал, что для реализации правил своего рационалистического метода необходима интуиция, с помощью которой усматриваются первые начала (принципы) и дедукция, позволяющая получить следствия из этих начал.

Единственно достоверным средством познания считали интуицию сторонники интуитивизма. А. Бергсон, противопоставляя интеллекту интуицию, объявлял последнюю подлинным философским методом, в процессе применения которого происходит непосредственное слияние объекта с субъектом. Связывая интуицию с инстинктом, он отмечал, что она характерна для художественной модели познания, тогда как в науке господствует интеллект, логика, анализ. Если в феноменологии Гуссерля интуиция есть прежде всего "сущностное видение", "идеализация", непосредственное созерцание общего, то у Фрейда - это скрытый, бессознательный первопринцип творчества.

Своеобразно толковали соотношение рациональной и иррациональной, интуитивной и дискурсивной (логической, понятийной) сторон познания русские философы-

интуитивисты. Так, С. Л. Франк, указывая на неразрывную связь рационального (как отражения "светлого" "зримого" начала бытия) с противоположным ему моментом - иррациональным, "верховенство подлинного знания" отдает последнему. Оно-то и есть тот углубленный взор, который проникает в трансрациональность, т.е. непостижимость или необъяснимость бытия.

История познания показывает, что новые идеи, коренным образом меняющие старые представления, часто возникают не в результате строго логических рассуждений или как простое обобщение. Они являются как бы скачком в познании объекта, прерывом непрерывности в развитии мышления. Для интуитивного постижения действительности характерна свернутость рассуждений, осознание не всего их хода, а отдельного наиболее важного звена, в частности окончательных выводов.

Полное логическое и опытное обоснование этих выводов им находят позднее, когда они уже были сформулированы и вошли в ткань науки. Как писал известный французский физик Луи де Бройль, "человеческая наука, по существу рациональная в своих основах и по своим методам, может осуществлять свои наиболее замечательные завоевания лишь путем опасных внезапных скачков ума, когда проявляются способности, освобожденные от тяжелых оков строгого рассуждения, которые называют воображением, интуицией, остроумием" [1]. Крупнейший математик А. Пуанкаре говорил о том, что в науке нельзя все доказать и нельзя все определить, а поэтому приходится всегда "делать заимствования у интуиции".

Действительно, интуиция требует напряжения всех познавательных способностей человека, в нее вкладывается весь опыт предшествующего социокультурного и индивидуального развития человека - его чувственно-эмоциональной сферы (чувственная интуиция) или его разума, мышления (интеллектуальная интуиция).

Многие великие творцы науки подчеркивали, что нельзя недооценивать важную роль воображения, фантазии и интуиции в научном исследовании. Последнее не сводится к "тяжеловесным силлогизмам", а необходимо включает в себя "иррациональные скачки". С их помощью, по словам Луи де Бройля, разрывается "жесткий круг, в который нас заключает дедуктивное рассуждение", что и позволяет совершить прорыв к истинным достижениям науки, осуществить великие завоевания мысли. Вместе с тем французский физик обращал внимание на то, что всякий прорыв воображения и интуиции чреват [1] опасностями; освобожденный от оков строгой дедукции, он никогда не знает точно, куда ведет, он может нас ввести в заблуждение или даже завести в тупик. Чтобы этого не произошло, интуитивный момент следует соединять с дискурсивным (логическим, понятийным, опосредованным), имея в виду, что это два необходимо связанных момента единого познавательного процесса.

Характерной особенностью современной ("постнеклассической") науки является постепенное и неуклонное ослабление требований к жестким нормативам научного дискурса - логического, понятийного компонента и усиление роли внерационального компонента, но не за счет принижения, а тем более игнорирования роли разума.

Во второй половине XX в. стало очевидным, что рациональные правила метода никогда в полной мере не соблюдались. Это очень обстоятельно аргументировал Пол Фейерабенд на обширном материале истории науки. Незыблемый и неизменный авторитет позитивной и беспристрастной науки все более подрывался. Все громче сегодня звучат голоса тех, кто отказывается от проведения демаркации "наука-ненаука", подчеркивает социокультурную обусловленность содержания теоретического знания, роль ненаучных элементов в нем.

Все чаще в строгих естественнонаучных концепциях применяются "туманные" общеполитические и общемировоззренческие соображения (в том числе понятия древневосточных философских систем), интуитивные подходы и другие "человеческие компоненты". Вместе с тем научное сообщество достаточно строго относится к

нарушителям норм и регулятивов традиционного научного дискурса. Однако попытки введения "внепарадигмальных вкраплений" в содержание научного знания становятся все более распространенным явлением в постнеклассической науке и все убедительнее ставят под сомнение утверждения о незыблемости рациональных норм и принципов.

Все большее число современных философов, методологов и представителей частных наук приходят к следующему выводу: "Признание фундаментальной роли интуитивного суждения наравне с логикой представляет собой коренное изменение методологии математики и физики (а значит и вообще естественных наук). Этому способствовало еще одно достижение науки - компьютерная революция XX в. Она позволила во все более возрастающей степени передавать машине все более усложняющиеся логические операции. Человеческий мозг все более освобождается от формализуемой, стандартизированной, рутинной логической деятельности" [1].

Развитие европейской философии, мировой науки и общественной практики второй половины XX в. потребовали преодоления понимания теории познания в ее усеченном стандартами классического рационализма варианте. В результате возникла задача - дополнить анализ сциентистских аспектов познания анализом его экзистенциальных составляющих. В таком ракурсе оказалось необходимым рассмотрение познания не только как открытия объективной истины, независимой ни от человека, ни от человечества, но и как человекоразмерного события, ценностного акта утверждения человеческой подлинности.

Учет возможных модельных образов, возникающих в компьютерном пространстве научного познания, является важной и новой задачей гносеологических исследований. Ведь в современной науке все большее распространение получает так называемое "кооперативное мышление", осуществляемое машинно-человеческими системами. А в этих системах, распределяющих функции сознания между формально-логическим аппаратом компьютеров и человеческой эвристикой, иначе, чем в классических моделях познания, конституируется проблема объективного и субъективного. То, что всегда считалось репрезентацией субъективного начала, становится объективным не только в силу языковой реализации, но и через предметность информационно-электронных процессов интеллектуализации современной цивилизации.

В последние годы стало очевидным, что познание нельзя свести ни к "холодному царству" истин, безразличных к человеческим ценностям, ни к экзистенциальным идеологиям, ориентированным на внутренний мир человека; оно само определяет меру вписанности познавательных результатов в объективный и субъективный мир, меру адекватности знания действительности и гуманистическим императивам.

Все шире распространяется убеждение в том, что познание не запрограммировано автоматически на успех, на истину. Оно неоднозначно и не располагает одной, "царской дорогой" к абсолюту. Познание сегодня не может быть представлено как однозначный, линейный путь к абсолюту, путь неизбежного восхождения к успеху, верховной правде, идеалу, абсолютной истине, т.е. как некий "безвариантный вариант" совпадения мышления и бытия

Таким образом, творческое познание - это всегда непрерывный, активный, целенаправленный поиск новых подходов, выводов и результатов, а его фундаментальная характеристика - мысленное прогнозирование будущего. Тем самым творчество (в том числе в познавательной своей форме) - это деятельность, порождающая нечто качественно новое и отличающаяся неповторимостью, оригинальностью и общественно-исторической уникальностью. Оно специфично для человека, так как всегда предполагает творца - субъекта творческой деятельности - создающего новые по замыслу материальные, культурные, духовные ценности. Познание и творчество неразрывно связаны как между собой, так и с практикой (практической деятельностью) как с их основой.

Практика - это целостная органическая система совокупной материальной деятельности человечества во всем его историческом развитии, всегда осуществляющаяся

в определенном социокультурном контексте. Ее законами являются законы самого реального мира, который преобразуется в этом процессе. Значение практики для познавательного процесса, для выработки и развития научного и других форм познания подчеркивали многие философы разных ориентаций.

Вопросы для обсуждения

Управление знаниями. Понятие, разновидности и источники знаний. Нематериальные активы организации. Разновидности нематериальных активов. Особенности использования нематериальных активов. Измерение и оценка нематериальных активов. Компетенция организаций. Значение знаний для развития организации. Функции управления знаниями. Способы получения новых знаний. Новые формы организации.

Организация творческой деятельности. Черты и особенности творческой деятельности. Творческие процессы как объекты управления. Таланты - инновационный потенциал организации. Организация создания инноваций.

Задание:

31. 14 принципов управления организацией были сформулированы:

- ☐ А.Файолем;
- ☐ Ф.У.Тейлором;
- ☐ М.Вебером;
- ☐ Р.Лайкертом;
- ☐ Г.Саймоном.

32. К 5 основным механизмам, связывающих организацию воедино, согласно концепции «структура 5» Г.Минтцберга относят:

☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, выпуск, стандартизация рабочих;

☐ взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация рабочих навыков;

☐ взаимное регулирование, прямое управление, рабочие процессы, выпуск, рабочие навыки;

☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, рабочие навыки;

☐ регулирование, управление, рабочие процессы, выпуск продукта, стандартизация рабочих.

33. Общая концепция достижения цели, решения проблем, распределения ресурсов организации это:

- ☐ стратегия организации;
- ☐ тактика организации;
- ☐ миссия организации;
- ☐ проект организации;
- ☐ план развития организации.

34. Под термином «жизненный цикл организации» в теории организации понимают:

☐ цикл предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;

☐ цикл непредсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени;

☐ последовательность состояний в течение времени;

☐ цикл изменений предсказуемых и непредсказуемых, повторяющихся во времени;

☐ цикл частей организации, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

35. Под неформальной организацией понимают:

☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами

организации;

☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;

☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;

☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;

☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

36. Для неформальной организации характерно:

☐ стандартизация трудовых функций;

☐ общий интерес группы работников;

☐ разделение труда;

☐ шаблонная работа;

☐ контроль деятельности.

37. К формам горизонтального контакта для решения общих проблем подразделения НЕ относят:

☐ прямой контакт;

☐ целевая группа;

☐ команда;

☐ децентрализация.

38. Согласно исследованиям М.Вебера бюрократические системы являются:

☐ наиболее эффективными;

☐ угрозой основных элементов свободы;

☐ одновременно наиболее эффективными и являющимися угрозой для основных элементов свободы;

☐ неэффективными;

☐ представляющими наибольшую свободу основным ее элементам.

39. К наиболее значимым навыкам руководителя относят:

☐ технические, человеческие, концептуальные;

☐ управленческие, экономические, юридические;

☐ профессиональные и личностные;

☐ естественно-научные и гуманитарные;

☐ работа с документацией и знание законов.

40. Организационное поведение как специальная область знания занимается изучением:

☐ системы отношений в организации;

☐ системы отношений и влияния, которое оказывает человек на эффективность организации;

☐ влияния, которое оказывает структура организации на поведение людей в организации;

☐ системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение человека в организации;

☐ системы отношений и влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и на эффективность организации.

Тема 8. Человеческий фактор в управлении организацией

Ключевые понятия

Требования к современным руководителям. Основные черты управленческого профессионализма. Лидерство. Основные теории лидерства. Теории нового лидерства. Эмоциональный интеллект.

Методические указания для самостоятельного изучения темы.

Изучите представленный материал. Сделайте на основе его основные выводы по теме. Поставьте перед собой вопросы, требующие дополнения. Подготовьте ответы на вопросы к теме.

Человеческий фактор обусловлен тем, что человек приходит в организацию не для достижения целей организации, а для достижения своих личных целей. Приходит только потому, что коллективный труд более эффективен с точки зрения достижения его личных целей. Поэтому «цель организации не имеет значения для отдельного человека» (Чарльз Барнард).

В управлении организацией человеческий фактор имеет два основных направления:

1. Человеческий фактор в управляющей системе – в принятии решений.
2. Человеческий фактор в управляемой системе – при исполнении решений руководства требований нормативных документов (инструкций, положений, регламентов...).

В какой из систем человеческий фактор имеет большее влияние на результаты деятельности организации. Обычно считается – что в управляемой. Но здесь есть выход – мотивация человека на достижение поставленных ему целей. Здесь только необходимо правильно сформулировать цель – предвидимый результат, и обеспечить соответствующее вознаграждение за достигнутый результат. Здесь конечно есть проблемы, но они решаемы (см. статью «Мотивы человека и мотивация персонала»).

В управляющей системе роль человеческого фактора намного значительнее. Личные цели доминируют и у руководителей нижнего и среднего звена, и у топ-менеджеров, и даже у руководителя организации, если он не собственник. Личные цели доминируют даже тогда, когда несколько руководителей являются собственниками и такие организации часто распадаются на единоличные. И проблема в том, что результат принимаемого решения ничем не определен – соответственно он и не поддается контролю. Например, начальник отдела снабжения заключает договор с «откатом» – результат достигнут – организация получила необходимые ей материалы. Только часть финансовых ресурсов организация потеряла – они пошли в карман начальнику отдела снабжения, и он серьезно мотивирован на такую оппортунистскую деятельность – деятельность во вред организации. Аналогично может действовать и любой руководитель, принимающий решения и определяющий, какой результат получит организация от принимаемого решения (какой личный результат от принятого решения получит и он).

Человеческий фактор тормозит и развитие организации, как со стороны управляющей системы, так и управляемой. Ведь развитие организации требует организационных изменений, и заранее неизвестно чем они закончатся и для руководителей, и для подчиненных. В управляющей системе каждый стремится получить как можно больше личных выгод от проводимых изменений (выгоды организации на втором плане). В управляемой – «если изменение влечет отрицательные последствия, то группа образует оппозицию ему, чтобы не подвергнуть опасности, получаемые ею выгоды. ... Если человек считает, что предлагаемое изменение лично ему невыгодно, то единственно разумной реакцией для него будет сопротивление его введению» (Стенли Янг) – коллективный оппортунизм.

Отметим, что отмеченный оппортунизм характерен для искусственных организаций, создаваемых собственником для достижения его личных целей, причем вид собственности не имеет большого значения. В естественных организациях такого оппортунизма не наблюдается: коллективный оппортунизм просто невозможен (коллектив не может действовать во вред самому себе), а индивидуальный оппортунизм быстро пресекается коллективом (контроль коллектива – это самый эффективный контроль).

Проведенный анализ человеческого фактора дает достаточно очевидный выход: собственник должен строить свою организацию так, чтобы она обеспечивала достижение и его целей, и целей коллектива, в первую очередь руководителя (если он вольнонаемный) и топ-менеджеров, принимающих основные решения. Данный вопрос рассмотрен в

статьях Полная модель управления организацией» и «Целеполагание и стратегическое управление развитием организации» - журнал «Менеджмент сегодня» №2 и №3, 2017, статья «Целеполагание, стратегия и структура в современном менеджменте» готовится к печати в №1 этого журнала за 2018 год.

Вопросы для обсуждения

Требования к современным руководителям. Основные черты управленческого профессионализма. Лидерство. Основные теории лидерства. Теории нового лидерства. Эмоциональный интеллект.

Задание:

31. Одна из первых попыток анализа организационных аспектов управления была предпринята:

- ☐ А. Маслоу;
- ☐ Ф. У. Тейлором;
- ☐ П. Друкером;
- ☐ Дж. Адаиром;
- ☐ А. А. Богдановым.

32. Суть всеобщей организационной науки (тектологии) состоит в:

- ☐ единстве идей и вещей;
- ☐ единстве людей и идей;
- ☐ единстве людей и вещей;
- ☐ триединстве организации - вещей, людей идей;
- ☐ триединстве - руководства, производства, сотрудников.

33. Под термином «организация» в теории организации понимают:

- ☐ социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения миссии;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование которое функционирует для достижения общей цели;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели;
- ☐ сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для выполнения общей миссии.

34. Под термином «система» в теории организации понимают:

- ☐ набор взаимосвязанных частей, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое;
- ☐ набор взаимосвязанных и взаимозаменяемых частей, позволяющих воспроизвести целое;
- ☐ набор частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое.

35. Под формальной организацией понимают:

- ☐ предварительно спланированную структуру полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации;
- ☐ организацию, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и

директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов;

- ☐ организацию, в которой отсутствует контроль деятельности;
- ☐ организацию, в которой отсутствует разделение труда;
- ☐ организацию, для которой характерна исключительно шаблонная работа.

36. Для формальной организации характерно:

- ☐ стандартизация трудовых функций;
- ☐ общий интерес группы работников;
- ☐ разделение труда;
- ☐ шаблонная работа;
- ☐ контроль деятельности.

37. Под департаментализацией понимают:

- ☐ изменение структуры организации;
- ☐ расширение структуры организации;
- ☐ разделение труда;
- ☐ реорганизацию отдельных департаментов организации;
- ☐ деление организации на структурные блоки.

38. Под проектным управлением понимают:

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые имеют ограничения по затратам, срокам и качеству работ;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства;

☐ управление важными видами деятельности в организации, которые не имеют строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

39. Процесс формирования организационной структуры НЕ включает:

- ☐ формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- ☐ разработку состава основных подразделений и связей между ними;
- ☐ регламентацию организационной структуры;
- ☐ подбор сотрудников.

40. Понятие эмоциональный интеллект включает:

- ☐ самосознание и самоконтроль;
- ☐ самосознание, самоконтроль, мотивацию;
- ☐ самосознание, самоконтроль, социальные навыки;
- ☐ эмпатию, мотивацию, социальные навыки;
- ☐ самосознание, самоконтроль, мотивацию, эмпатию, социальные навыки.

Список рекомендуемой литературы:

1. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства [Электронный ресурс]: интегрированное учебное пособие/ Агарков А.П., Голов Р.С., Голиков А.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24819>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Войтина Ю.М. Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Войтина Ю.М.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011.— 114 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/908>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Дацко В.Н. Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дацко В.Н.— Электрон. текстовые данные.— Химки: Российская международная академия туризма, 2013.— 96 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30158>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Михненко П.А. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник/ Михненко П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.— 336 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17049>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства [Электронный ресурс]: интегрированное учебное пособие/ Агарков А.П., Голов Р.С., Голиков А.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24819>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

1. Войтина Ю.М. Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Войтина Ю.М.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011.— 114 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/908>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Дацко В.Н. Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дацко В.Н.— Электрон. текстовые данные.— Химки: Российская международная академия туризма, 2013.— 96 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30158>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Михненко П.А. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник/ Михненко П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.— 336 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17049>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Тюрина А.Д. Учебное пособие по теории организации [Электронный ресурс]/ Тюрина А.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2012.— 159 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6349>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

5. Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер/ М.ван Ассен, Г.ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н.Егорова; агентство «Berenschot». - 3-е изд., испр. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 319 с.

6. Балашов, А. П. Теория менеджмента [Текст] : учебное пособие. Гриф УМО / А. П. Балашов. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. -352с.

7. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение [Текст] : учебное пособие. Гриф УМО / А. П. Балашов. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. - 304 с.

8. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров/ Ю.В.Кузнецов, Е.В.Месякова. - М: Издательство Юрайт, 2013. - 365 с.

9. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций [Текст]: учебное пособие / Ю.Н. Лапы- гин. - М.: ИНФРА-М, 2012.

10. Латфуллин Г.Р. Теорияорганизации: учебникдля бакалавров/Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.: Издательство Юрайт, 2013. - 448 с.

11. Леонтьева, Л.С. Теория менеджмента: учебник для бакалавров/Л.С.Леонтьева, В.И.Кузнецов, М.Н.Конотопов [и др.]; под ред. Л.С.Леонтьевой. М: Издательство Юрайт, 2015. - 287 с.

12. Менеджмент [Текст] : учебное пособие. Гриф УМО / ред.: Н. Ю. Чаусов, О.А. Калугин. - М. : КНОРУС, 2014.

13. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры [Текст] : практикум. Гриф Гос.

университета управления / В. А. Алешин [и др.]. - М. : Дашков и К, 2013. - 281 с.

14. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2014. - 848с.

15. Тодошева С.Т. Теория менеджмента: учебное пособие, С.Т.Тодошева. - М.: Кронус, 2013. - 216 с.

Интернет- ресурсы

1. www.euromanagement.ru
2. www.iteam.ru - Портал Iteam - Технология корпоративного управления
3. <http://www.e-xecutive.ru> - сайт Сообщества менеджеров
4. <http://www.hrm.ru> - Кадровый менеджмент
5. <http://www.shl.ru> - Консалтинговая компания SHL
6. <http://www.top-personnel.ru> - Журнал «Управление персоналом»
7. www.skrin.ru - сайт раскрытия финансовой информации российских компаний
8. www.uptp.ru - электронная версия журнала «Проблемы теории и практики управления»
9. www.cfin.ru - информационный портал по проблемам корпоративного управления
10. www.dis.ru - портал о методах стратегического планирования

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория № 805

Перечень основного оборудования:

- учебное оборудование: доска меловая, учебные столы, стулья, стол для преподавателя, мягкий стул;
- технические средства обучения: персональный компьютер с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, к Электронной библиотечной системе; мультимедийный проектор, переносной экран.

Выделены учебные места для обучающихся с ОВЗ.

Перечень учебно-наглядных пособий:

Учебные стенды.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения:

Операционная система Windows 10 home edition

MS Office Online

Интернет-браузер Google Chrome

Аудитория для самостоятельной работы № 906

Перечень основного оборудования:

- учебное оборудование: учебные столы, стулья, стол для работы с печатными изданиями, стеллажи для печатных изданий.
- технические средства обучения: ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, к Электронной библиотечной системе.

Выделены учебные места для обучающихся с ОВЗ.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения:

Операционная система Windows 10 home edition

MS Office Online

Интернет-браузер Google Chrome

Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс

Место нахождения:

614002, Пермский край, г. Пермь, Свердловский район, ул. Чернышевского, д. 28.