

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Базовая кафедра менеджмента и информационных технологий**

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

« \_\_\_\_\_ » декабря 2018 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Б1.В.10**

### **НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**38.03.03 Управление персоналом**

### **ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ**

**Управление персоналом организации**

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	5
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости .....	5
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>6</b>
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий .....	6
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам .....	9
4.3 Лабораторные работы.....	64
4.4 Семинары / практические занятия.....	63
4.5 Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат.....	63
<b>5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>64</b>
<b>6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>65</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>65</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>66</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>66</b>
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных работ/ семинаров / практических работ .....	66
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>72</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>72</b>
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>73</b>
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины .....</b>	<b>81</b>
<b>Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе .....</b>	<b>82</b>

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к организационно-управленческому и экономическому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

## Цель дисциплины

Формирование у обучающихся теоретических знаний, навыков и умений в области теории систем – методологической основы эффективного управления

## Задачи дисциплины

– овладение управленцами знаний организационных законов, принципов и правил, необходимых для выработки современного организационного мышления, умения «практически организовывать».

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОПК-5	способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы анализа результатов исследований в контексте целей и задач организации</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить исследования и делать выводы в контексте целей и задач организации</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа результатов исследований в контексте целей и задач организации</li> </ul>
ОПК - 8	способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их решения	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативные правовые акты;</li> <li>- способы решения организационно-управленческих задач</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности;</li> <li>- анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации;</li> <li>- находить организационно-управленческие и экономические решения;</li> <li>- разрабатывать алгоритмы их решения</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа и управления процессами в организации</li> </ul>
ПК- 11	владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего распорядка, положение	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы формирования организационных структур различного типа;</li> <li>– принципы организации труда</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать локальные нормативные акты, касающиеся организации труда;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки организационных структур различного типа, разработки и</li> </ul>

	об отпусках, положение о командировках).	оформления локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего распорядка, положение об отпусках, положение о командировках).
ПК-13	умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы кадровой статистики;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов;</li> <li>– обеспечить защиту персональных данных сотрудников;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками составления кадровой отчетности;</li> <li>– навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами</li> </ul>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.10 «Теория организации» относится к вариативной части.

Дисциплина «Теория организации» базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как «Основы теории организации», «Управление карьерой».

Основываясь на изучении указанных дисциплин, «Теория организации» представляет основу для изучения дисциплин: «Основы управления персоналом», «Управление персоналом организации», «Менеджмент качества в управлении персоналом».

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

### 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Курсовая работа (проект), контрольная работа, реферат, РГР	Вид промежуточной аттестации (экзамен, зачет)
			Всего часов (с экз.)	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Семинары	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	2	4	216	72	36	-	36	108	-	экзамен
Заочная	2	-	216	16	5	-	11	191	-	экзамен
Заочная (ускоренное обучение)	1	-	216	10	5	-	5	197	-	экзамен
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

#### 3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (всего часов)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам
			4
1	2	3	4
<b>I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	72	24	72
Лекции (Лк)	36	12	36
Практические занятия (ПЗ)	36	12	36
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+
<b>II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	108	-	108
Подготовка к практическим занятиям	46	-	46
Подготовка к экзамену в течение семестра	62	-	62
<b>III. Промежуточная аттестация экзамен</b>	36	-	36
Общая трудоемкость дисциплины ..... час.	216	-	216
зач. ед.	4	-	4

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудо- е м- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятель ная работа обучаю-щихся
			лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Организация как система</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
1.1.	Понятие организации	2	0,5	1	0,5
1.2.	Понятие системы	2	0,5	-	1,5
1.3.	Классификация систем и их свойства	8	1	1	6
1.4.	Окружающая внешняя среда	5	1	-	4
1.5.	Управляемые системы и их особенности	9	1	-	8
<b>2.</b>	<b>Социальные организации</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
2.1.	Социальные организации	8	1	1	6
2.2.	Хозяйственные организации	9	1	1	7
2.3.	Модели организации	11	2	2	7
<b>3.</b>	<b>Организации и управление</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>22</b>
3.1.	Система управления организацией	10	1	3	6
3.2.	Задачи управления современной организацией	10	1	6	3
3.3.	Структурирование управления организационными системами	18	2	3	13
<b>4.</b>	<b>Теория организации, ее место в системе научных знаний</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>22</b>
4.1.	Этапы развития науки	5	1	-	4
4.2.	Предмет теории организации	5	1	-	4
4.3.	Место теории организации в структуре управленческих наук	6	1	-	5
4.4.	Основные направления развития теории организации	10	1	-	9
<b>5.</b>	<b>Законы и принципы организации</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
5.1.	Зависимость, закон и закономерность	5	1	1	3
5.2.	Закон синергии	4	1	1	2
5.3.	Закон информированности-упорядоченности	5	1	1	3
5.4.	Закон самосохранения	5	1	1	3
5.5.	Закон единства анализа и синтеза	5	1	1	3
5.6.	Закон развития	4	1	-	3
5.7.	Закон композиции и упорядоченности	3	1	-	2
5.8.	Специфические законы социальной организации	5	1	1	3
5.9.	Принципы статической и динамической организации	5	1	-	4
5.10.	Принципы рационализации	5	1	-	4
<b>6.</b>	<b>Проектирование организационных систем</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>30</b>
6.1.	Сущность организационного проектирования	10	2	2	6
6.2.	Процесс организационного проектирования	12	2	4	6
6.3.	Этапы организационного	12	2	2	8

	проектирования					
6.4.	Методы проектирования	организационного	18	4	4	10
		<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>108</b>

- для заочной формы обучения:

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудо- е- м- к- о- с- т- ь, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоя- тельная работа обучаю-щихся
			лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Организация как система</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>22</b>
1.1.	Понятие организации	2	0,5	1	0,5
1.2.	Понятие системы	2	0,5	1	0,5
1.3.	Классификация систем и их свойства	8	-	1	7
1.4.	Окружающая внешняя среда	5	-	-	5
1.5.	Управляемые системы и их особенности	9	-	-	9
<b>2.</b>	<b>Социальные организации</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>23</b>
2.1.	Социальные организации	8	0,5	2	5,5
2.2.	Хозяйственные организации	9	0,5	2	6,5
2.3.	Модели организации	11	-	-	11
<b>3.</b>	<b>Организации и управление</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>35</b>
3.1.	Система управления организацией	10	-	1	9
3.2.	Задачи управления современной организацией	15	-	2	13
3.3.	Структурирование управления организационными системами	13	-	-	13
<b>4.</b>	<b>Теория организации, ее место в системе научных знаний</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>19</b>
4.1.	Этапы развития науки	5	-	-	5
4.2.	Предмет теории организации	5	0,5	-	4,5
4.3.	Место теории организации в структуре управленческих наук	6	0,5	-	5,5
4.4.	Основные направления развития теории организации	4	-	-	4
<b>5.</b>	<b>Законы и принципы организации</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>43</b>
5.1.	Зависимость, закон и закономерность	4	-	-	4
5.2.	Закон синергии	4	-	-	4
5.3.	Закон информированности-упорядоченности	5	-	-	4,5
5.4.	Закон самосохранения	7	-	-	6,5
5.5.	Закон единства анализа и синтеза	5	0,5	-	4,5
5.6.	Закон развития	4	-	-	4
5.7.	Закон композиции и упорядоченности	4	-	-	4
5.8.	Специфические законы социальной организации	5	0,5	-	4,5
5.9.	Принципы статической и динамической организации	3	-	-	3
5.10.	Принципы рационализации	3	-	-	4
<b>6.</b>	<b>Проектирование организационных систем</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>43</b>
6.1.	Сущность организационного проектирования	8	0,5	1	6,5
6.2.	Процесс организационного проектирования	12	0,5	-	11,5

6.3.	Этапы проектирования	организационного	12	-	-	12
6.4.	Методы проектирования	организационного	13	-	-	13
	<b>ИТОГО</b>		<b>201</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>191</b>

- для заочной формы обучения (ускоренное обучение):

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Организация как система</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>24</b>
1.1.	Понятие организации	2	0,5	0,5	1
1.2.	Понятие системы	2	0,5	-	1,5
1.3.	Классификация систем и их свойства	8	-	0,5	7,5
1.4.	Окружающая внешняя среда	5	-	-	5
1.5.	Управляемые системы и их особенности	9	-	-	9
<b>2.</b>	<b>Социальные организации</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>25</b>
2.1.	Социальные организации	8	0,5	1	6,5
2.2.	Хозяйственные организации	9	0,5	1	7,5
2.3.	Модели организации	11	-	-	11
<b>3.</b>	<b>Организации и управление</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>37</b>
3.1.	Система управления организацией	10	-	1	9
3.2.	Задачи управления современной организацией	10	-	-	15
3.3.	Структурирование управления организационными системами	18	-	-	13
<b>4.</b>	<b>Теория организации, ее место в системе научных знаний</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>19</b>
4.1.	Этапы развития науки	5	-	-	5
4.2.	Предмет теории организации	5	0,5	-	4,5
4.3.	Место теории организации в структуре управленческих наук	6	0,5	-	5,5
4.4.	Основные направления развития теории организации	4	-	-	4
<b>5.</b>	<b>Законы и принципы организации</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>45</b>
5.1.	Зависимость, закон и закономерность	4	-	-	4
5.2.	Закон синергии	4	-	-	4
5.3.	Закон информированности-упорядоченности	5	-	-	4,5
5.4.	Закон самосохранения	7	-	-	6,5
5.5.	Закон единства анализа и синтеза	5	0,5	-	4,5
5.6.	Закон развития	4	-	-	4
5.7.	Закон композиции и упорядоченности	4	-	-	4
5.8.	Специфические законы социальной организации	5	0,5	-	4,5
5.9.	Принципы статической и динамической организации	5	-	-	5
5.10.	Принципы рационализации	3	-	-	4
<b>6.</b>	<b>Проектирование организационных систем</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>47</b>
6.1.	Сущность проектирования	12	0,5	1	10,5
6.2.	Процесс проектирования	12	0,5	-	11,5

	проектирования					
6.3.	Этапы проектирования	организационного	12	-	-	12
6.4.	Методы проектирования	организационного	13	-	-	13
	<b>ИТОГО</b>		<b>207</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>197</b>

## 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

### Раздел 1. Организация как система

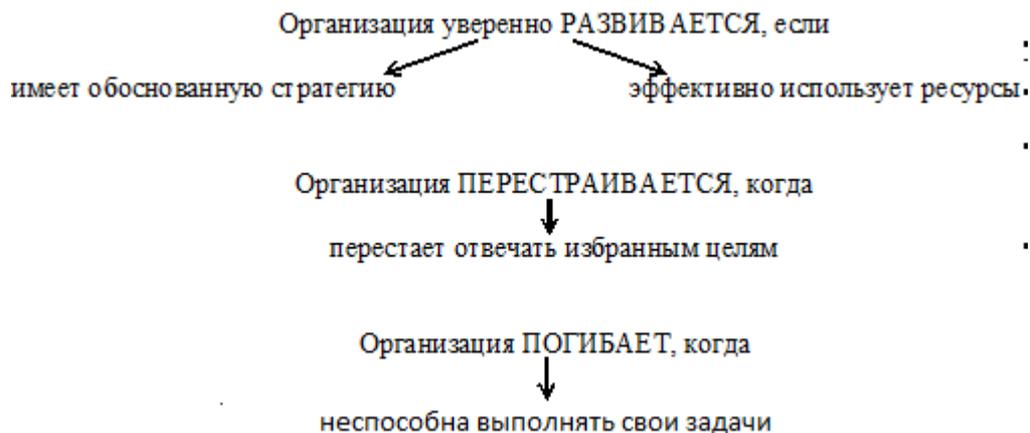
#### Тема 1.1 Понятие организации

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходилось бы иметь дело с организациями.

Большинство из нас начинает свою жизнь в организации - в родильном доме. Там работают врачи, медицинские сестры, санитарки; они заботятся о нашем здоровье. Покинув родильный дом, мы попадаем в другие организации - ясли, детский сад, начальную и среднюю школу, - каждая из них имеет свою структуру. После окончания школы нам снова не миновать организаций. Став взрослыми, мы поступаем на работу в одну из них. Мы имеем дело и с такими организациями, как финансовое управление, армия, полиция, суды, банки, магазины и т.д. Даже когда человек умирает, организация не оставляет его. Им занимается похоронное бюро.

Организация — сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы.

У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация.



Термин «**организация**», согласно энциклопедическим словарям, происходит от греческого слова «organon» и обозначает устройство, сочетание, объединение чего-либо в одно целое, образование стройной системы.

В человеческой деятельности **организация** — группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

#### 1 значения применения термина «организация»

процесс организации в качестве координационной деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения определенной цели, задачи

форма объединения людей или групп (структура, предприятие)

Как видно из этих двух значений вышеуказанного термина, наблюдается взаимное «переплетение» значений друг с другом: структура (предприятие-организация) не может существовать без организационного действия (функции), основанного на координации всех частей предприятия (организации) в определенном соответствии или порядке.

Организация (предприятие) не может существовать неорганизованно. Следовательно, организация как действие (функция) и организм (структура) одновременно не могут существовать друг без друга.

Однако есть необходимость в исследовании их в отдельности для наглядности определения характеристики организаторского явления, которое является предметом изучения теории организации.

Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития. Организация – это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Именно такое понимание и положено в основу теории организации. Организации не могут быть предметом изучения только одной науки - теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения

## **Тема 1.2 Понятие системы**

Понятия «организация» и «система» весьма близки. Объясняется это тем, что организация есть частный случай системы. Современная наука стремится представить организацию как систему, состоящую из взаимозависимых частей и переменных, и рассматривает организацию как социальную систему, входящую в состав более широкой системы общества. Организация представляет собой некоторую систему, в которой люди иерархически соединяются в общность для достижения поставленной цели.

Фундаментальной основой теории организации является теория систем.

*Система* (от греч. *sýstēma* – целое, составленное из частей, соединение) – это множество элементов, находящихся в определённых отношениях (связях) друг с другом и образующих целостность, единство.

Признаки системы:

- 1) множество элементов;
- 2) единство главной цели для всех элементов;
- 3) наличие связей между ними;
- 4) целостность и единство элементов;
- 5) структура и иерархичность;
- 6) относительная самостоятельность;
- 7) четко выраженное управление.

Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную область внутри системы.

Основные свойства системы:

- 1) стремление сохранить свою структуру (основано на объективном законе организации – законе самосохранения);
- 2) потребность в управлении (существует набор потребностей у человека, у животного, у общества, у стада животных, у большого социума);
- 3) наличие сложной зависимости от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств этих элементов).

Каждая система имеет входное воздействие, технологию ее обработки, конечные результаты и обратную связь (рис.1.1).



Рис. 1.1 Структура системы

Понятие «система» является одним из центральных в научном познании окружающего мира, в том числе теории менеджмента и теории управления в целом (система управления, системный подход, системный анализ и т.д.)

Известно множество определений систем, в зависимости от того, для каких целей это понятие используется. Условно они делятся на 3 группы.

1. Система как комплекс процессов и явлений, а также связей между ними, существующий объективно, независимо от наблюдателя. Необходимо выделить эту систему из окружающей среды, проанализировать ее структуру, выяснить механизм функционирования и на основании этого воздействовать на нее в нужном направлении. Система является объектом исследования и управления.

2. Система как инструмент и способ исследования процессов и явлений. Наблюдатель конструирует систему как некоторое отображение реальных объектов.

3. Система как искусственно создаваемый комплекс элементов (коллектив людей, технологических средств, научных теорий и т.д.), предназначенных для решения сложной организационной, экономической или технической задачи.

В системе ее объекты (части) функционируют во времени как единое целое; каждая подсистема работает ради общей цели, стоящей перед системой в целом.

При стремлении исследовать все воздействия, влияющие на какой-либо единичный материальный объект, его необходимо определить как часть (подсистему) некоторой системы.

### Тема 1.3 Классификация систем и их свойства

Основная классификация систем – разделение каждой из них на три подсистемы: техническую, биологическую и социальную (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Классификация системы

Техническая подсистема включает, например, станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической подсистеме ограничен и последствия всех решений, как правило, предопределены. Решения носят строго формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке.

Биологическая подсистема включает, например, флору, фауну планеты, замкнутые биологические подсистемы – муравейник, человеческий организм. Набор решений также ограничен вследствие медленного эволюционного развития живых организмов. Последствия решений могут быть

непредсказуемы, вследствие наличия субъективных факторов и огромного многообразия вариантов. Социальная подсистема характеризуется наличием человека как субъекта и объекта управления в совокупности взаимосвязанных элементов. Социальная подсистема может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая подсистема – техническую подсистему.

Далее системы могут классифицироваться на: искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие.

Искусственные - создаются человеком для реализации каких-либо заданных программ или целей на основании субъективной воли (техника, учреждения культуры).

Естественные - возникают в природе или создаются человеком вследствие объективных природных процессов (экологические системы, моногамия).

Открытые - характеризуются открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее (СМИ, коммерческие структуры).

Закрытые - характеризуются преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения внутренних потребностей персонала и учреждений (профсоюзы, политические партии, мафиозные структуры).

Детерминированные (предсказуемые) - функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом (типовое производство, начальное образование).

Стохастические (вероятностные) - характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней и (или) внутренней среды и выходными результатами (научные исследования, предпринимательство, игровой бизнес).

Мягкие - характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям и слабой устойчивостью (финансовые котировки, слабообученный персонал).

Жесткие системы – как правило, авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации (религиозные организации, диктатуры).

Выделяют материальные и нематериальные системы.

Материальные разделяют на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (простейшие биологические системы, организмы, популяции, виды, экосистемы); особый класс материальных живых систем – социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономической структуры общества).

Нематериальные системы – понятия, гипотезы, теории, научные знания о системах, лингвистические (языковые), формализованные, логические системы и др. В современной науке исследование систем разного рода проводится в рамках системного подхода в теории систем, кибернетике, системно-технике, системном анализе и т.д.

## Свойства систем

Важные свойства системы - целостность и обособленность.

Понятие «целостности системы» в отношении социально-экономических систем основывается на трех принципах кибернетики:

- целое не является простой суммой частей, поскольку систему необходимо рассматривать как единство;

- целостная система - это такая система, в которой внутренние связи частей между собой являются преобладающими по отношению к движению этих частей и к внешнему воздействию на них;

- для того чтобы что-либо целостное воспринималось как система, оно должно иметь границы, отделяющие его от внешней среды.

Отличительной особенностью любой системы является ее единство, т.е. она должна рассматриваться как единый организм. Обсуждение направления развития одного из цехов крупного предприятия имеет смысл в ограниченных пределах и должно рассматриваться в рамках единой научно-технической политики с учетом факторов внутренней и внешней среды.

## Тема 1.4 Окружающая внешняя среда

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов. Это стало одним из важных вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опубликованных связями с внешним миром.

Внешняя среда организации - это все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность (внутреннюю среду организации) различны. Обычно организация в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты её деятельности в настоящий период и на будущую перспективу.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие

организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Итак, для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублённое представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденции развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрывать те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при их достижении. И поскольку каждая фирма, действующая в условиях рыночных отношений, постоянно подвержена воздействию внешней среды, наблюдение и анализ за состоянием среды требуют постоянного внимания и ведутся на систематической основе с применением методов системного анализа (мониторинга).

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду ещё большее внимание, чем когда-либо. Как пишет Эльвар Эльбинг: «Внешнее окружение организации всё больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных

– под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и её воздействиях на внутреннее строение организации».

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям всё равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспособляться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен использовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений,

где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

### *Характеристики внешней среды*

1. **Взаимосвязанность.** Между факторами внешней среды существует некая взаимосвязанность. Эта взаимосвязанность определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Также как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Эмери и Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Они приводят в пример провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимосвязанным, что это ведёт к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации об её окружении».

2. Сложность. Внешняя среда обладает определённой сложностью. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Если брать во внимание число внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на неё давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии.

3. Подвижность. Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, во-круг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают прежде всего такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации. Здесь

оказывают воздействие прежде всего такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно мед-ленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов.

4. Неопределенность. Неопределённость внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес всё

более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в её точности снижается. Таким образом, чем неопределённое внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

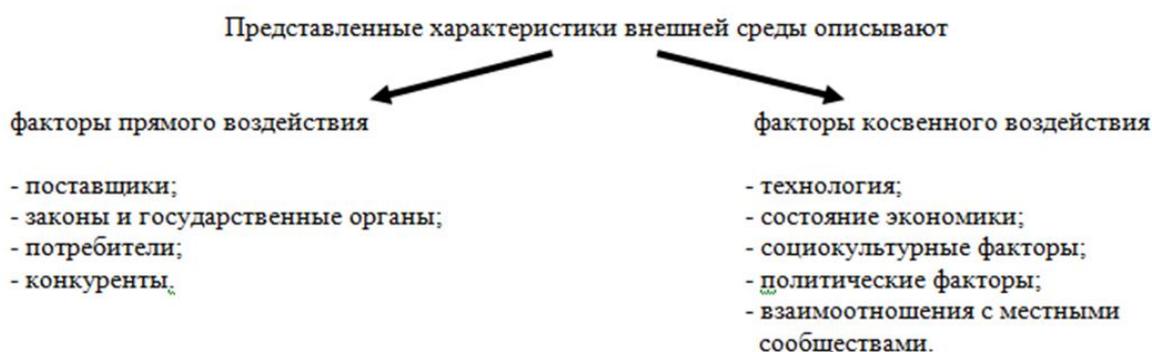


Рис.1.3 Классификация факторов внешней среды организации

Особенности внешней среды в современных коммерческих организациях России

В связи с переходом России к рыночным отношениям, внешняя среда организаций нашей страны резко изменилась. Поэтому она имеет свои особенности в отличие от других стран, где эти отношения развиваются на протяжении многих десятилетий и здесь научились противостоять воздействиям факторов внешней среды.

Особенности среды внешнего окружения заключаются в её сложности, подвижности, и неопределённость. Можно выделить несколько факторов, которые стоят выше других, таковыми являются: высокие налоги, правительственное регулирование и бюрократия, трудности в поисках источников финансирования и нахождения «хороших» работников.

Налоговое законодательство и вообще законодательство в России настолько не идеально, что организации не могут как следует реагировать на его изменения.

Штат бюрократического аппарата в России настолько вырос и преобладание вертикальных связей в государственном аппарате настолько велико, что не-которые люди не могут открыть своё дело, а организации должны отчитываться не перед одним, а несколькими чиновниками. И в последнее время всё больше проявляется коррупция в органах государственной власти.

Трудности в поисках источников финансирования не менее важная проблема. Особенно остро эта проблема стоит сейчас, когда в стране происходит и экономический и политический кризис. Когда курс рубля падает, организациям не выгодно брать кредиты в банках, так как проценты, под которые выдаётся кредит очень высоки.

Но особо важной проблемой является нахождение «хороших» работников, особенно менеджеров. У нас в России единицы менеджеров-профессионалов. Это объясняется тем, что в связи с переходом от плановой экономики к рыночным отношениям, не было специально подготовленных людей, которые бы могли управлять в условиях рыночной экономики. Только сейчас, понимая эту проблему, осуществляют подготовку профессионалов-управленцев.

Но не только отечественные организации сталкиваются с этими факторами, но и зарубежные предприниматели. И они, предполагающие начать свою деятельность в России, должны быть готовы столкнуться с проблемами и препятствиями, которые в сходной степени не существуют у них в стране. Эти факторы могут включать надёжность деловых партнёров и поставщиков, банковское обслуживание, валютно-финансовые операции, преступность против бизнеса, этические проблемы. Они также должны быть готовы к тому, что их российские патриоты могут придавать меньшее значение проблемам, которые часто являются важными с точки зрения иностранных коллег, таким, как управление персоналом, реклама, несправедливая конкуренция, повышение квалификации работников, а также их обучение.

### **Тема 1.5 Управляемые системы и их особенности**

Системы, которые обладают свойством изменять свое поведение, переходить в разные состояния под влиянием различных управляющих воздействий, называются **управляемыми** системами.

К управляемой подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг. К управляющей подсистеме относятся все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия.

Управляемая система = Субъект управления + Объект управления  
(управляющая часть) (управляемая часть)

Схема взаимодействия между управляемой и управляющей системами показана на рис. 1.4.

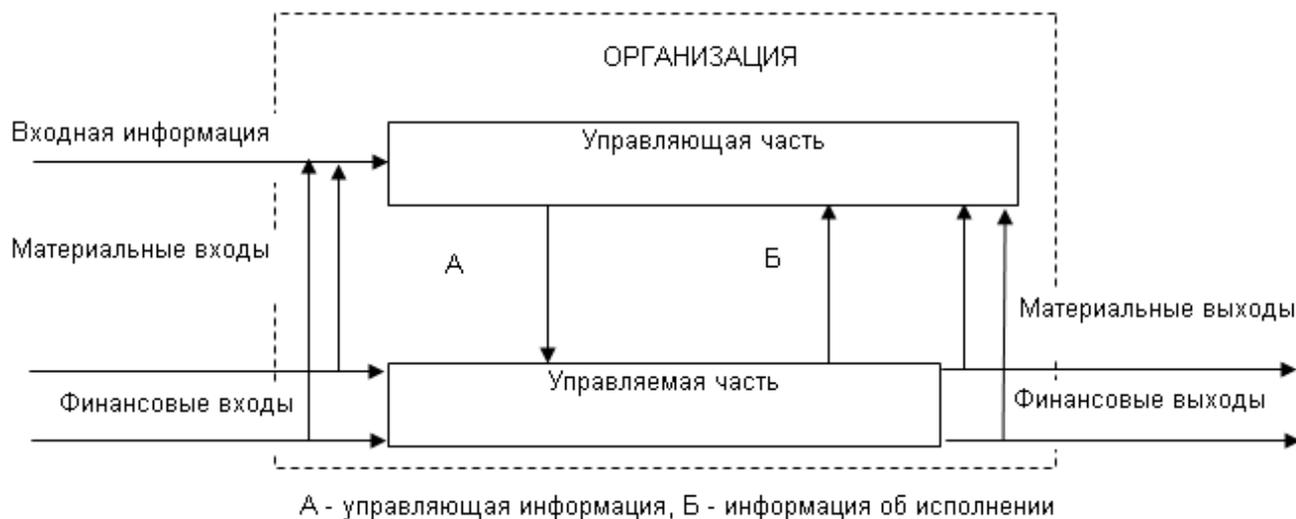


Рис.1.4. Взаимодействие управляющей и управляемой части организации

Чтобы взаимодействие между управляющей и управляемой подсистемами было эффективным необходимо выполнение ряда условий:

- 1) управляющая и управляемая подсистемы должны быть совместимыми друг с другом, чтобы их взаимодействие не порождало негативных последствий, которые могли бы привести к невозможности выполнять ими свои задачи.
- 2) в рамках единства управляющая и управляемая подсистемы должны обладать относительной самостоятельностью;
- 3) в рамках системы управления между ее управляющей и управляемой подсистемами существуют самые разнообразные связи. Через эти связи осуществляется действие механизма управления.

Характеристика управляемой системы представлена на рис. 1.5.

#### Влияние окружающей среды (входные величины)

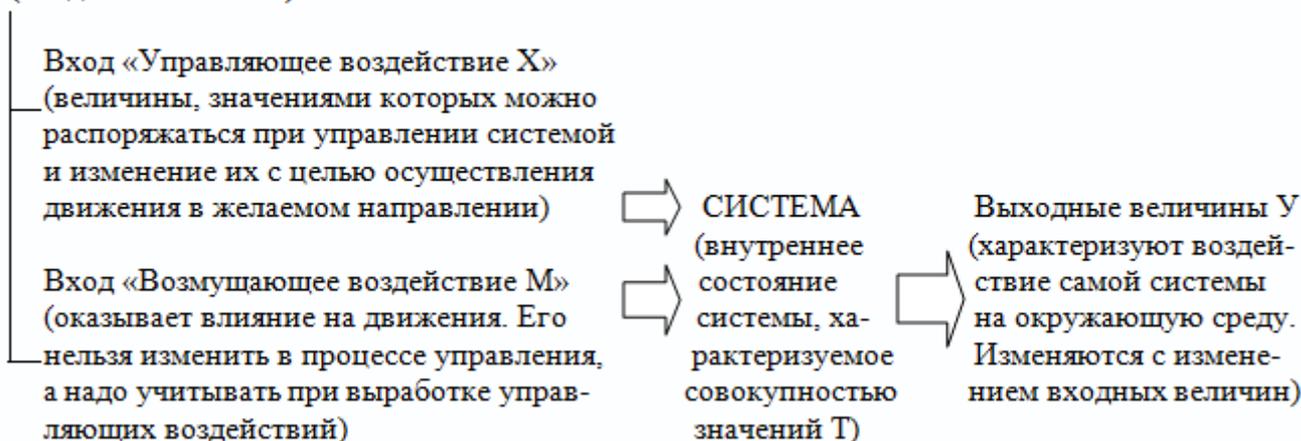


Рис. 1.5. Характеристика системы и ее поведения

Таким образом, для характеристики системы и ее поведения можно выявить три группы переменных:

- 1) входные переменные, или входные воздействия,  $X$  и  $M$ , представляющие сигналы, генерируемые во внешней среде и влияющие на поведение системы;
- 2) выходные переменные, или переменные, характеризующие реакцию системы  $U$  и позволяющие описать некоторые стороны поведения системы;
- 3) переменные состояния системы  $T$ , характеризующие динамическое поведение системы.

Связь между управляющей и управляемой системами осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих воздействий и решений, поступающих из управляющей системы в управляемую для исполнения.

## Раздел 2. Социальная организация, хозяйственные организации

## Тема 2.1 Социальные организации

**Социальная система** – это совокупность относительно самостоятельных организаций, созданных в интересах различных субъектов (индивидов, групп, институтов, государств, мирового сообщества) и функционирующих для достижения определённых целей.

Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и проч. Основным связующим элементом социальной системы является человек.

Элементы социальной системы, будь то политические партии, государственные учреждения, предприятия, семьи или отдельные граждане, являются относительно самостоятельными и сложно организованными (независимо от роли и значения в обществе).

Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются *социальными организациями*, которые играют существенную роль в современном мире.

«Социальная организация» – это специфическая социальная единица, которая объединяет индивидов в группу, совместно и скоординировано реализующую общую цель (Н.Смелзер).

**Основное отличие социальной организации от социального института заключается в том, что институциональная форма общественных отношений закреплена нормами права и морали, а организационная форма включает в себя помимо институциональных также и упорядоченные отношения, но которые еще не закреплены существующими нормами.**

Не все организованные формы отношений между людьми закрепляются в нормах морали или права, например, организации сексуальных меньшинств, сектантские религиозные организации и т.п. так и не нашли общественного признания на основе закрепления в нормах права или морали.

Наиболее объемный пример социальной организации это *гражданское общество*, которое определяется понятием, характеризующим относительную самостоятельность и целостность общественной жизни по отношению к политическим структурам, прежде всего к государству.

Например, *военная организация общества* это исторически сложившаяся система деятельности общества, людей по поводу воспроизводства вооруженных структур, например, вооружение населения (народа), вооруженные силы государства, казачество, бандитские формирования и т.п. А положительно оцениваемая с точки зрения морали и права военная организация рассматривается как *организация социального воспроизводства вооруженной защиты государства и общества* - деятельность людей, направленная на сохранение благ и ценностей своей социально-политической системы и на разрушение ценностей и благ чужой социально-политической системы, рассматриваемой как враждебной, с применением вооруженной силы и на основе службы в государственных структурах или ополчении (партизаны и т.п.).

Таким образом, *социальная организация это реально существующие системы упорядоченных общественных отношений, которые характеризуются наличием в них не закреплённых в нормах права и нравственности отношений.*

*Макс Вебер выделил семь основных, характерных черт идеального типа организации:*

1. **Разделение труда**, обусловленное определенными правилами или законами. Так, например, в современной коммерческой фирме есть описание обязанностей директора, управляющего делами, продавцов и т.д..
2. **Порядок подчиненности** представляет собой иерархию выше- и нижестоящих должностных лиц, которые, в свою очередь, являются начальниками других сотрудников. В современных коммерческих фирмах существует система вертикальной зависимости ("сверху вниз"); совет директоров, руководители предприятий, руководители среднего уровня и нижестоящие начальники, осуществляющие контроль за деятельностью рядовых служащих.
3. **Офис (канцелярия или бюро)** - основа организации, где находятся документы и журналы, где регистрируются и сохраняются сведения о деятельности учреждения.
4. **Официальная процедура подготовки должностных лиц в организации.** Требования к рядовому делопроизводителю сравнительно просты, но некоторые программы подготовки руководящих работников достаточно сложны.
5. **Штатные сотрудники**, отдающие свою энергию деятельности организации, для них это главное занятие;
6. **Правила**, достаточно общие, более или менее устойчивые, регулирующие режим работы. Их нетрудно усвоить и выполнять. Зачастую они весьма подробны; например,

на некоторых предприятиях время и продолжительность перерывов, когда работники могут выпить кофе, строго регламентированы.

7. **Лояльность каждого работника** по отношению к организации, стремление следовать установленным правилам. Это необязательно означает преданность только руководителю организации или любому другому ее сотруднику.

Все это делает поведение сотрудников организации предсказуемым, помогает руководству координировать деятельность работников. В свою очередь, предсказуемость и координация - основные факторы, способствующие повышению эффективности и производительности труда. Таким образом, для социальных организаций характерно строгое разделение обязанностей на основе формирования правил социальных взаимодействий направленных на их закрепление в нормах права и морали, формирование "аппарата" управления.

Особенности социальных организаций:

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных);
- сложность, динамизм, высокий уровень неопределенности.

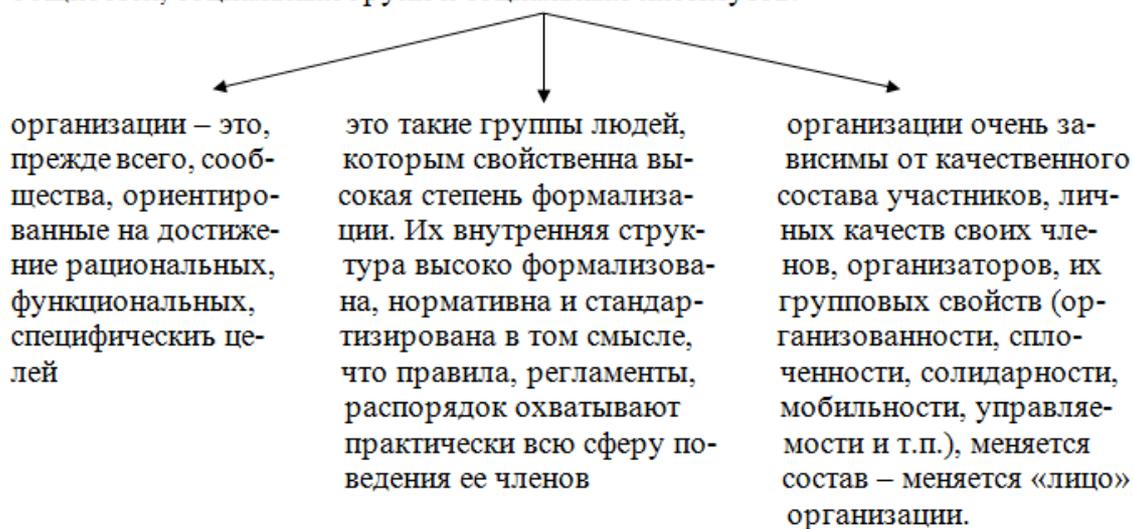
Существуют социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические и другие организации. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей. Так, для организаций:

1. социально-экономических, цель - получение максимальной прибыли;
2. социально-культурных - достижение эстетических целей;
3. социально-образовательных - достижение современного уровня знаний.

**Социальная организация общества** — установленный в обществе нормативный социальный порядок, а также деятельность, направленная на его поддержание или приведение к нему.

*Признаки социальной организации*

Три специфические черты отличают социальные организации от социальных общностей, социальных групп и социальных институтов:



**Структура** формальной социальной организации характеризуется следующими чертами:

- а) *рациональность*, т.е. в основе ее формирования и деятельности находится принцип целесообразности, полезности, сознательного движения к определенной цели;
- б) *безличность*, т.е. она (организация) безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, поскольку рассчитана на взаимоотношения, устанавливаемые по заданной функции;
- в) *служебные отношения*, т.е. предусматривает и регулирует только служебные отношения;
- г) *функциональность*, подчинена в своей деятельности и в коммуникациях функциональным (необходимым, нужным) целям;
- д) *наличие организаторов*, лиц, систематически занимающейся ее управлением, т.е. обладает (в большинстве случаев) управленческим звеном ("ядром"), административным персоналом, постоянно ответственным за поддержание устойчивости организации, координацию взаимодействий ее членов и эффективность ее деятельности как целого.

*Структура социальной организации*

В социальной организации можно выделить формальную и неформальную структуры. Формальная структура социальной организации включает в себя следующие элементы (компоненты):

- цели организации;
- членов организации, или участников;
- "организаторов", образующих управленческое звено, "организационное ядро"(данный признак характерен для больших групп, для малых он не обязателен);
- совокупность взаимосвязанных ролей (т.е. каждый выполняет свою часть общего дела);
- правила, регулирующие поведение людей;
- средства деятельности (технические, технологические, информационные, финансовые и др.), включая технологию - систематизированное знание полезных и наиболее рациональных способов практических действий (приемов, операций, процедур);
- заданный алгоритм действий;
- систему взаимоотношений между членами организации, в первую очередь отношения власти подчинения;
- упорядоченные связи с другими организациями, окружающими социальными группами и общностями (например, с клиентами), институтами (например, с государством), обществом в целом.

#### *Типы социальных организаций*

В зависимости от оформления организационной структуры социальные организации подразделяются на формальные и неформальные.

- **Неформальная** — это система межличностных связей, возникающая на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникшая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т.п.).

Можно выделить три основные черты данного явления:

- а) спонтанность, то есть незапланированность возникновения;
- б) существование и функционирование наряду (параллельно) с организацией формальной;
- в) главная особенность — неслужебное, «неделовое» содержание межличностных отношений.

- **Формальная** — это форма отношений внутри официально сформированного коллектива, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами и распоряжениями. Она предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействие сотрудников в рамках такого коллектива.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации. В соответствии с Гражданским кодексом РФ *юридическим лицом* признаётся организация, которая зарегистрирована в установленном порядке, имеет расчётный счёт в банке, имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс или смету, может быть истцом и ответчиком в суде

## **Тема 2.2 Хозяйственные организации**

К хозяйственным организациям относятся: юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных организаций), в т.ч. ООО, АО, ПК и т.д., неюридические лица всех форм, в т.ч. подразделения организаций и т.д.

**Хозяйственные организации** – это организации, удовлетворяющие потребности человека и общества во внешней для организации среде.

Хозяйственные организации располагают собственностью, необходимой для производства основного продукта. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний (рис. 2.3).

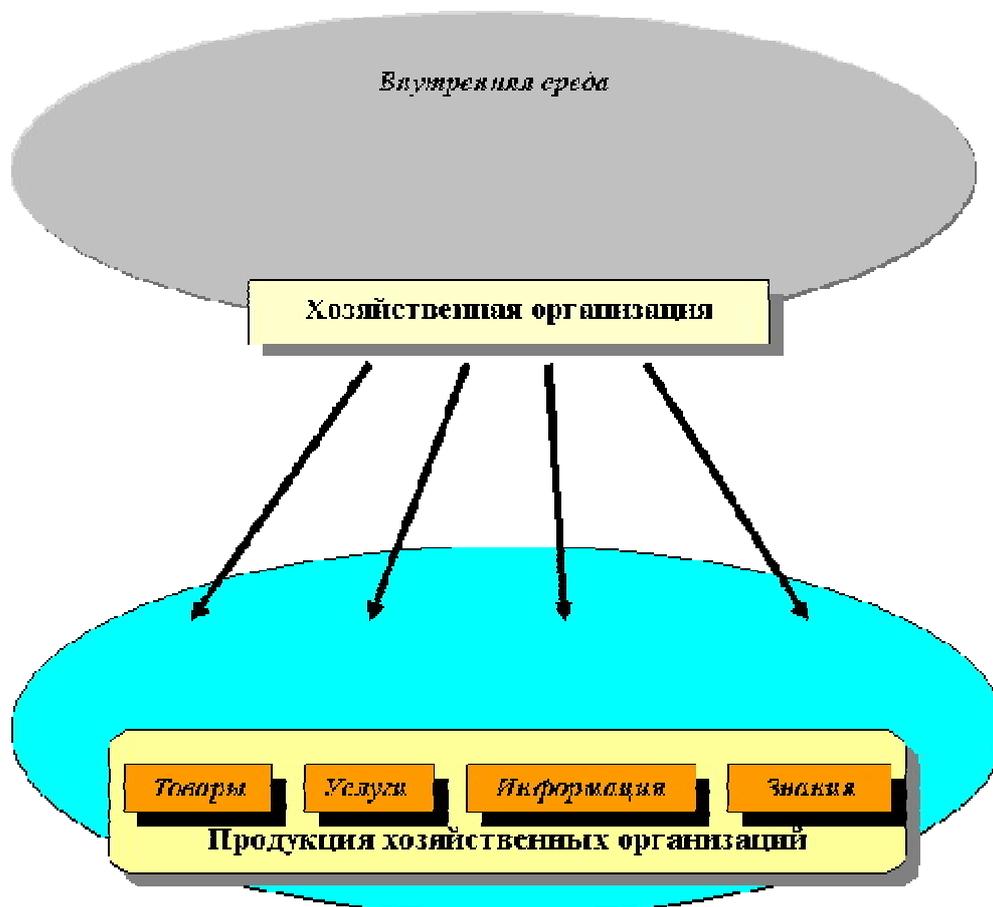
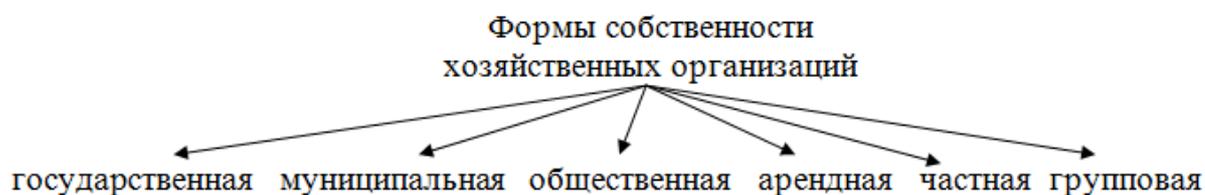
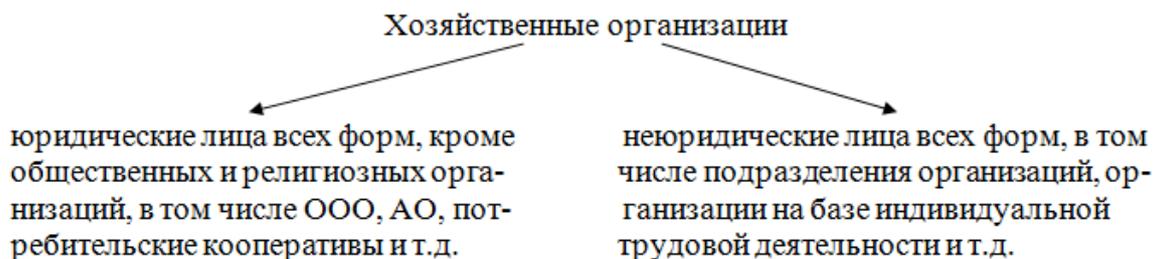


Рис. 2.3 Продукция, производимая хозяйственной организацией



Бывают и **смешанные** формы собственности. Примером являются акционерные общества, в которых государство имеет только часть ее акций, а остальные принадлежат частным лицам – юридическим и физическим.

Разнообразие единичных организационных форм, представляющих собой одно юридическое лицо, определяется характером выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. К групповым организационным формам относят компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. В их числе: ассоциация, картель, комбинат, конгломерат, корнер, корпорация, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа, франчайзинг, холдинг и другие.



На рис. 2.4 представлены группы хозяйственных организаций. Критериями разделения организаций на малые, микро, средние или крупные:

- численность персонала;

- стоимость имущественного комплекса;
- значение выпускаемой продукции;
- доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

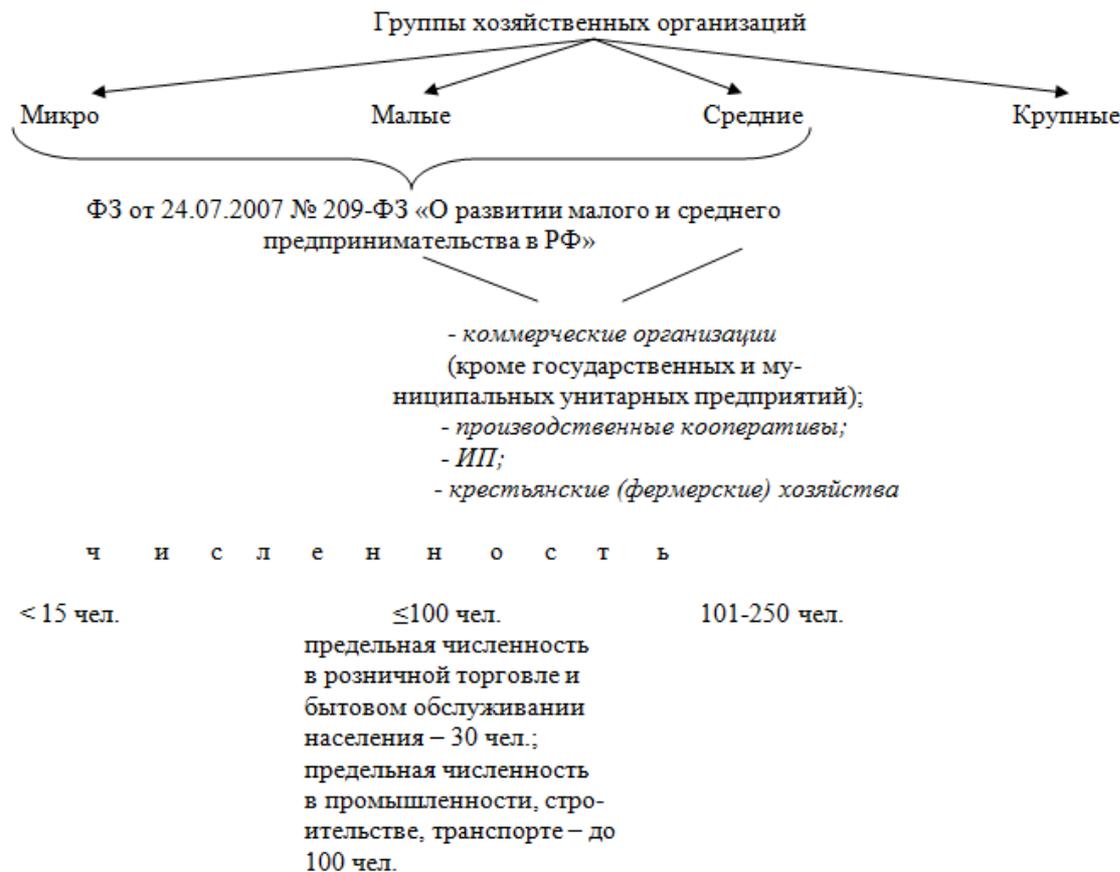


Рис. 2.4 Группы хозяйственных организаций

*Крупные организации* – определяют экономическую и техническую мощь страны. В целях самосохранения тяготеют к интеграции в международном масштабе. В результате чего теряют национальную привязку и могут действовать в ущерб национальным экономическим интересам.

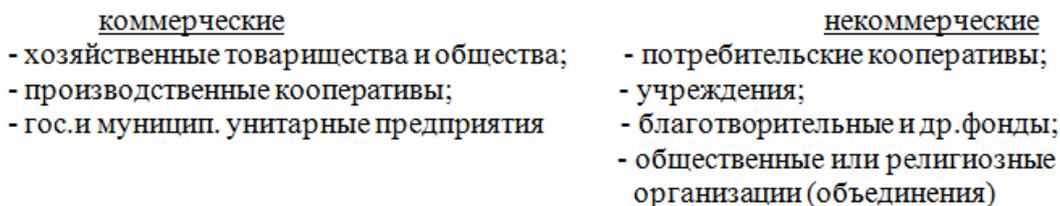
Помимо этого хозяйственные организации классифицируются и по другим признакам (рис. 2.5)



Рис. 2.5. Классификация хозяйственных организаций

## Организационно-правовые формы хозяйственных организаций

Согласно статье 50 Гражданского кодекса Российской Федерации предусматриваются следующие формы хозяйственных организаций:



*Некоммерческой организацией* является организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками.

*Некоммерческие организации* могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и других интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

*Полное товарищество (ПТ)* – это товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом.

*Товарищество (ТВ) на вере (коммандитное товарищество)* – это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм, внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности товарищества.

*Производственный кооператив (артель)* – это добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом или и участии и объединении их имущественных паевых взносов (ФЗ «О производственных кооперативах» от 08.05.1996 № 41-ФЗ с последующими редакциями).

*Унитарным предприятием (УП)* признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления (ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 №161-ФЗ с последующими редакциями).

*Потребительский кооператив (ПК)* – это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах внесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Учредительным документом является его устав.

*Фонд* – это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

*Учреждение* – это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения предприятий.

*Ассоциации и союзы* – это некоммерческие организации, учрежденные либо группой коммерческих лиц, либо группой некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и

других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, несут субсидиарную ответственность по его обязательствам.

*Ассоциация* – объединение организаций по технологическому признаку.

*Банки:*

- банк-эмитент – банк, выпускающий в обращение денежные знаки, ценные бумаги, расчетно-платежные документы;

- банки-корреспонденты, выполняющие на основе корреспондентских договоров поручения другим банкам по платежам и расчетам через специальные открытые счета;

- ипотечный банк – банк, выдающий долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества, а также выпускающий закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

*Биржа* – государственная или частная организация, предоставляющая помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получающая за это комиссионные от сделок и накладывающая определенные ограничения на торговлю. Биржа организует оптовую торговлю массовыми товарами (товарная биржа), или систематические операции по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты (фондовая биржа).

*Джоббер* – фирма, скупающая отдельные крупные партии товаров для быстрой перепродажи.

*Картель* – долговременное долговое объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности.

*Консорциум* – долговременное договорное объединение ряда однородных организаций. Особенностью консорциума является то, что он выступает как единое целое с другими партнерами, при этом каждая его организация в отдельности не теряет своей фирменной независимости, управления и характера деятельности.

*Концерн* – долговременное долгосрочное долговое объединение ряда организаций транспорта, промышленности, банков, рекламных агентств и других для формирования системной технологической цепи: производство – сбыт – производство –сбыт. Руководящим органом выступает обычно самая организация этой системы. Каждая входящая организация сохраняет свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность, при решении своих задач, не связанных с деятельностью концерна.

*Корпорация* – аналог акционерного общества.

*Синдикат* – объединение предприятий, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий, но потеря ими коммерческой независимости. Объединение организаций осуществляется на договорной основе. Это вид картеля, который практически реализует для своих организаций благоприятную среду бизнеса. В рамках синдиката создаются структуры, которым организации-участники делегируют часть своих функций. При этом организации-участники по делегированным функциям теряют свою самостоятельность.

*Трест* – долговременное договорное объединение ряда организаций, при котором входящие в него организации теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. Трест может объединить как однородные, так и разнородные организации.

*Финансово-промышленная группа (ФПГ)* – объединение типа концерна, взятое под опеку государством на определенный срок, чтобы создать мощную базу для удовлетворения стратегических потребностей общества.

*Холдинг-компания (ХК)* – акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и банковских фирм с целью осуществления контроля над их операциями.

### **Тема 2.3 Основные модели организаций**

Исторически можно проследить, как эволюционировали теоретические концепции, определяющие сущность самих организаций, роль и основные критерии, применяемые для оценки эффективности деятельности различных организационных структур.

Эффективность деятельности предприятия зависит от модели организации его деятельности. Обычно выделяют четыре основных типа моделей:

- базирующиеся на теоретических положениях школы научного управления;
- основанные на положениях теории человеческих отношений и поведенческих наук;
- сформированные на положениях теории систем;
- теоретическая концепция заинтересованных групп.

Систематизация моделей организаций с их структурой и соответствующими системами управления, показателями оценки эффективности представлены в таблице 2.1.

Таблица 1.1

Основные модели организации предприятий и показатели оценки эффективности их деятельности

Тип модели	Наименование модели	Элементы модели	Особенности системы управления	Показатели оценки эффективности
Модель закрытого типа	Механистическая модель (модель рациональной бюрократии) (Ф.Тейлор, М.Вебер) (конец XIXв., начало XXв.)	Предприятие рассматривается как замкнутая система и представляет собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов	Менеджмент ориентируется в первую очередь на оперативное управление	При оценке эффективности основное внимание уделяется выпуску продукции (то есть так называемым «выходам» производственной системы). Основной индикатор оценки эффективности — показатель внутренней экономичности, который характеризует выпуск на единицу затрат. При этом должны обеспечиваться: высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, эффективное распределение продукции.
Модель закрытого типа	Модель, основанная на теории человеческих отношений и поведенческих науках (Э.Мэйо, Д.Макгрегор, Ч.Барнард, Ф.Селзник, А.К.Гастев, Н.А.Витке и др.) Формируется в 30-х годах XX в.	Внимание в модели концентрируется на одном внутреннем факторе — человеческом ресурсе, которому подчинены все остальные факторы производства. Составляющие модели: внимание к работникам, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений, стиль управления и его влияние на производительность труда. Предпочтение отдается демократическому стилю управления.	Главные задачи менеджеров заключаются в организации и управлении персоналом	При оценке эффективности внимание акцентируется на внутренних процессах, позволяющих достигать поставленных целей за счет высокой производительности труда. Методология оценки базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни.
Модель открытого типа	Модель построена на основе теории систем (А.Чандлер, Дж.Лорги, П.Лоуренсон, И.В.Блауберг, Э.Г.Юдин и др.)	Предприятие представляется в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с внешней средой	Стратегическое управление - в центре внимания менеджеров организаций как открытых систем	Организация стремится получить максимальный эффект от своих взаимоотношений с внешней средой, и это находит отражение в составе показателей оценки системной эффективности. Например, в зарубежных компаниях используются четыре группы показателей: -

				экономической эффективности; - внутренней интеграции и координации; адаптивности и реагирования на внешние воздействия; - использования человеческого капитала. За рубежом уделяется большое внимание разработке сбалансированной системы показателей (BSC).
Модель открытого типа	Модель, основанная на концепции заинтересованных групп. Формируется с 1980г.	Предприятие стремится сбалансировать интересы связанных с ним различных групп, как внутри, так и вне его границ (потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом)	В основе системы управления — стратегия ограниченной оптимизации, при которой достижение одной цели ограничено требованием выполнять и другие цели организации на приемлемом уровне	Эффективность организации измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех заинтересованных групп, как внутренних, так и внешних

Практика показывает, что в реальной действительности нет предприятий, которые строили бы свою деятельность в полном соответствии с какой-нибудь одной моделью. Чаще всего в них наблюдается процесс эволюционного перехода от одних приоритетов к другим.

Главным недостатком моделей закрытого типа является их замкнутость, ограниченность, не учитывающая воздействие факторов внешней среды.

В современных же условиях жесткой конкуренции такой подход неприемлем. Внутренняя среда организации во многом формируется под воздействием внешних факторов. Поэтому возникает необходимость разработки новых моделей организаций, для которых характерна «открытость».

### Раздел 3. Организация и управление

#### Тема 3.1 Система управления организацией

Система управления - это совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности. Структурно процесс управления представлен на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема процесса управления

Система управления должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро изменять ассортимент продукции;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых видов контроля, организации и разделения труда;
- учитывать серьёзную конкуренцию на рынке товаров и услуг, в корне изменившую требования к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия решений;
- учитывать изменение структуры издержек производства;
- принимать во внимание необходимость учёта неопределённости внешней среды.

Один из основоположников науки управления Анри Файоль рассматривал организацию как совокупность материального и социального организмов. Но сам Файоль, развивая науку управления, способствовал тому, чтобы его социальный организм разделился на две составляющие: административную (организация и управление) и человеческую (персонал). Поэтому сейчас мы можем говорить уже не о двух, а о трех «организмах» предприятия, которыми являются *материальная база, персонал и менеджмент*, как деятельность по организации работ и управлению предприятием, включая также взаимоотношения между людьми на производстве.

Принцип создания системы управления организацией представлен на рис. 3.2.

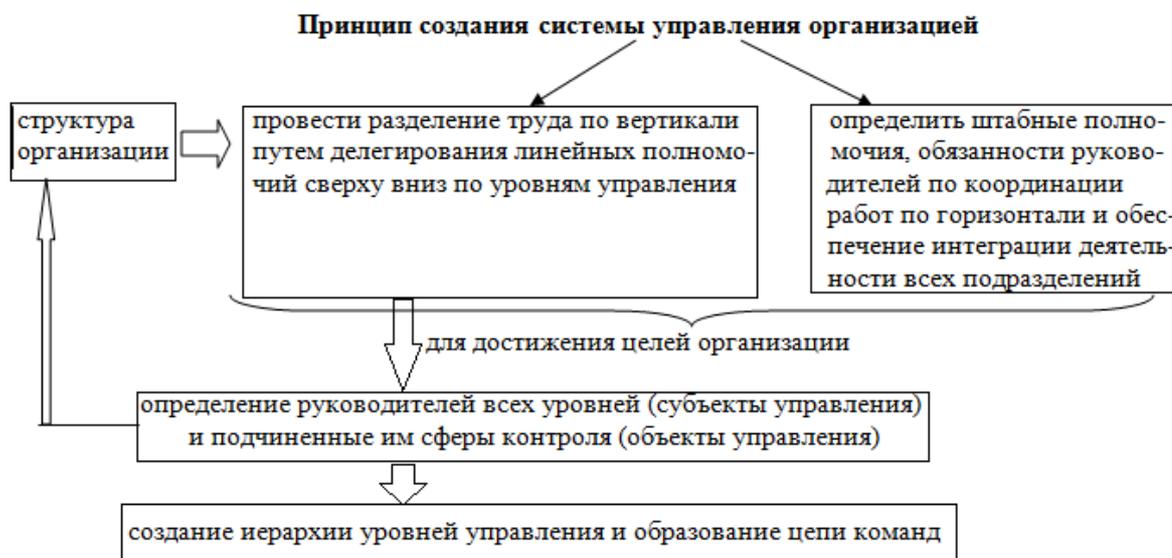


Рис. 3.2 Принцип создания системы управления организацией

В организациях обычно выделяют три уровня управления (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Уровни управления

Для обеспечения полноты и непрерывности процесса управления в организации необходимо предусмотреть выполнение следующих управленческих функций:

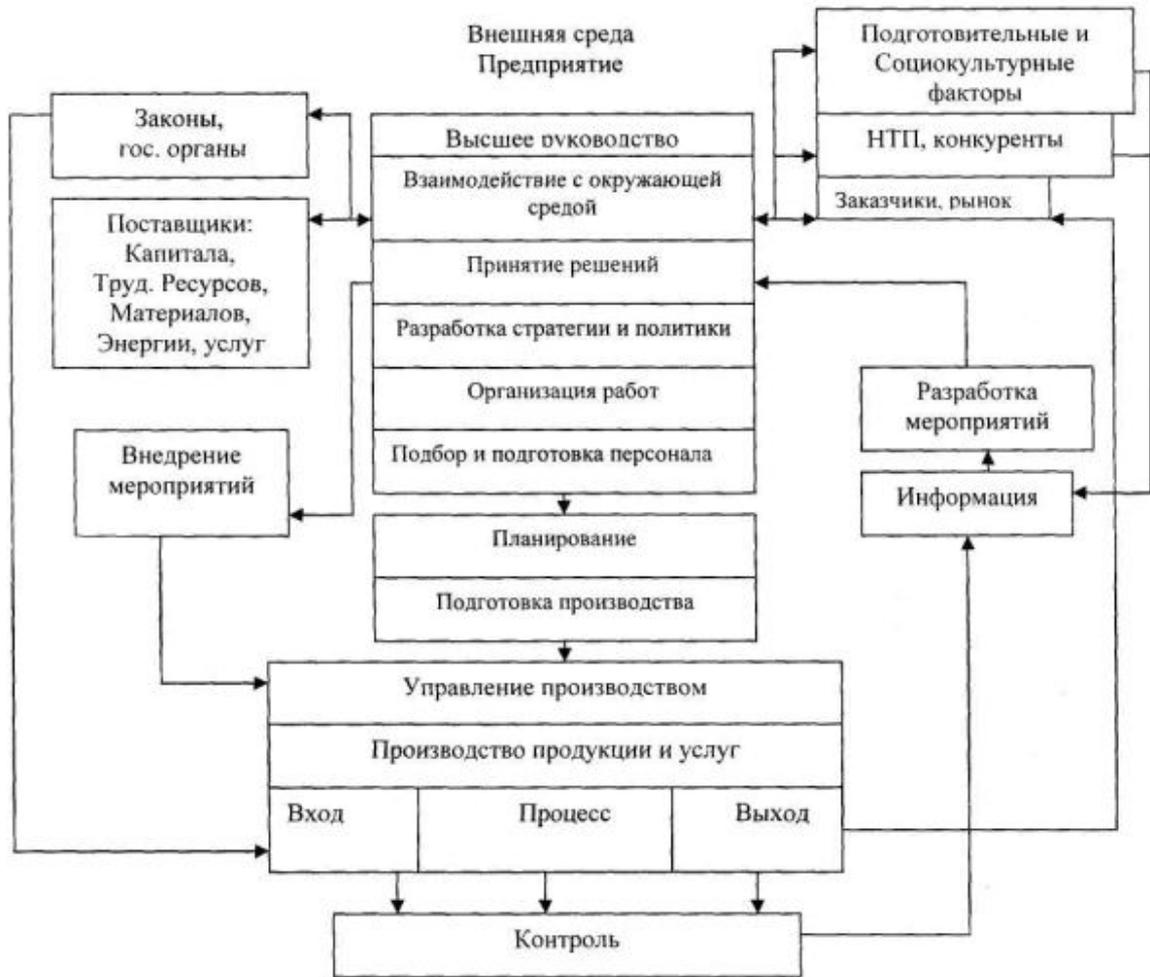
- взаимодействие с внешней средой;
- определение стратегии и политики;
- планирование, подготовка производства, организация работ;
- подбор, подготовка и мотивация персонала;
- управление производством, контроль производства и качества продукции;
- информационное обеспечение;
- разработка мероприятий, принятие решений, внедрение мероприятий.

На основе процессного подхода можно построить модель управления организацией и показать на ней процесс управления как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (рис.3.4).

Рис. 3.4 Модель управления организацией

В соответствии с представленной моделью процесс управления начинается с:

1. Взаимодействия с внешней средой. Исходя из требований заказчиков и рынков



сбыта, предприятие определяет объемы поставок, сроки, цену и качество своей продукции и требования к поставщикам материалов и комплектующих элементов.

2. Принимаются стратегические решения, то есть определяются долгосрочные цели, разрабатывается стратегия и политика.
3. Затем проводятся мероприятия по организации работ, подбору, подготовке и мотивации персонала.
4. Исходя из стратегии и политики, с учетом требований рынка и заказчиков, осуществляется планирование производства.
5. Далее проводится подготовка производства, осуществляется непосредственное управление производством и проводится контроль производства и качества продукции.
6. Полученная по результатам контроля информация анализируется и сравнивается с информацией с рынков сбыта, от заказчиков и конкурентов.
7. По результатам сравнительного анализа разрабатываются мероприятия и принимаются необходимые решения руководством предприятия.
8. После этого осуществляется внедрение мероприятий для реализации принятых решений. Как правило, оперативные решения, принимаемые руководством, направляются на устранение и предупреждение отклонений от технологии и требуемых характеристик продукции при управлении производством, а также на улучшение продукции и производственного процесса. Но кроме этого принимаемые меры могут быть направлены на корректировку ранее принятых оперативных планов, а также на сферу ответственности высшего

руководства, например, на изменение организации работ, на повышение квалификации и мотивации персонала, а также на выбор более квалифицированных поставщиков материалов и комплектующих изделий.

9. После завершения процесса производства продукция поставляется заказчику или на рынки сбыта, и поставщик получает от них реакцию на поставленную продукцию (обратная связь).
10. Таким образом, цикл управления заканчивается выполнением той же функции, с которой он и начинался — взаимодействием с внешней средой.

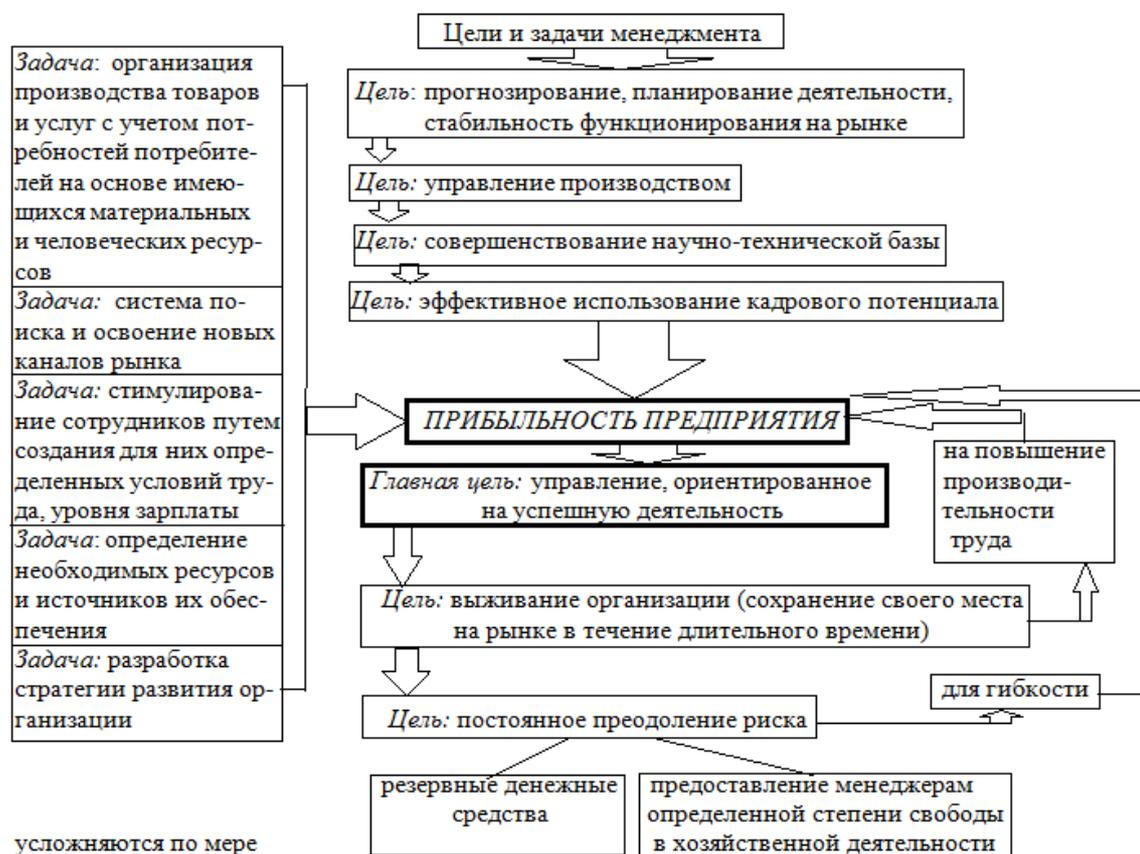
Для завершения создания системы управления необходимо разработать нормативные документы, указывающие, как надо выполнять указанные выше функции их исполнителями. Только после этого, можно будет сказать, что система управления предприятием сформирована.

Система управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

### Тема 3.2 Задачи управления современной организацией

Файоль сформулировал характерные признаки процесса управления в начале XX века. С тех пор в деятельности организаций произошли значительные изменения. Усложнилась их структура, научно-техническая революция в области естественных наук привела к возникновению новых сложных технологий, стремительное внедрение средств вычислительной техники в различные области человеческой деятельности заметно повлияло на технологию принятия управленческих решений и на процедуру, которая носит название "контроль за исполнением решения". Изменилась технология управления финансами. В последнее время многие преобразования в этой сфере связаны с внедрением электронных систем расчетов и электронных заменителей денег.

На рис. 3.5 представим схематично цели и задачи управления организацией (цели и задачи менеджмента).



усложняются по мере  
роста масштабов деятельности

## Цели и задачи менеджмента

Причем отметим, что под *успешной деятельностью* понимается та, которая позволила добиться поставленных целей. Например, братья МакДональд продали права на использование своего имени и своей системы Рею Кроку. Причиной тому были в основном небольшие амбиции и то, что они не захотели приносить себя в жертву, как это обычно бывает при расширении предприятия. Добившись от жизни всего, что им хотелось и заработав при этом миллионы, МакДональды едва ли могут рассматриваться как неудачники, даже если принять во внимание то, что объем продажи существующей сегодня корпорации «МакДональд» вырос в тысячи раз.

### Тема 3.3 Структурирование управления организационными системами

#### Формирование организационных структур

**Проектирование организационной системы** представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

**Организационная структура управления** – понятие многостороннее. Оно включает:

- систему целей и их распределение между различными звеньями;
- состав подразделений, которые связаны определенными отношениями;
- распределение задач и функций по всем звеньям;
- распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации;
- коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Особое значение при проектировании организационной системы имеет влияние внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Последовательное исследование влияния внешней среды

Исследование влияния внешней среды на функционирование организации должно осуществляться в последовательности, представленной на рис 3.8.

Одним из главных недостатков применявшихся методик проектирования организационных структур управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому важным условием при проектировании организационной структуры являются цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления. Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.

Последовательность перехода от целей организации к ее структуре показана на рис. 3.9.



Рис.3.9 Переход от целей организации к ее структуре

#### Этапы и методы проектирования организационных систем

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия:

- формирование целей и задач;
- определение состава и места подразделений;
- определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы);
- разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

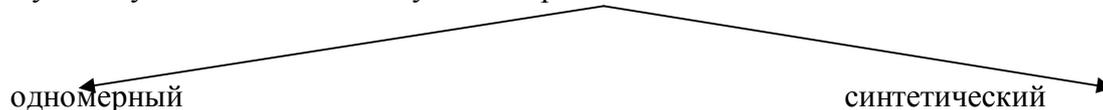
Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить в три этапа:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация организационной структуры.

## Раздел 4. Организация и управление

### Тема 4.1 Этапы развития науки

Существует два подхода к изучению организации



(концепция научного управления Ф.Тэйлора;  
концепция административного управления  
А.Файоль; школа «человеческих отношений»  
М.П. Фоллетт, Э.Мэйо и др.)

(структурный подход,  
ситуциональный подход,  
системный подход)

Цель: изучить эволюцию развития организационно-управленческой мысли.

Задачи:

1. Рассмотреть хронологию развития теории организации.
2. Проследить переход к теории организации как к науке;
3. Изучить период классической теорией организации
4. Рассмотреть хронологию бюрократической теории организации
5. Определить характеристики теории формирования организаций "теории Гласиер".
6. Рассмотреть современные направления теории организации
7. Проследить переход от жестко структурированных экономических систем, к системам, учитывающим интересы работника.

### **Хронология развития теории организации<sup>1</sup>**

**1491 г. до н.э.** Во время массового исхода евреев из Египта тесть Моисея - Джетро призывает Моисея передать власть над родами Израиля по иерархической линии.

**500 г. до н.э.** Труд Сан Цу *«Искусство войны»* признает необходимость иерархической организации, межорганизационных связей и кадрового планирования.

**400 г. до н.э.** Сократ отстаивает универсальность управления как искусства в себе.

**370 г. до н.э.** Ксенофонт дает первое известное описание преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую обувную фабрику.

**360 г. до н.э.** Аристотель в *«Политике»* утверждает, что специфическая сущность исполнительной власти и ее функций не может быть одинаковой для всех государств (организаций), но может отражать их специфическую культурную среду.

**770г. н.э.** Абу Юсуф - выдающийся мусульманский ученый в *«Книге о земельных налогах»* исследует управление основными функциями исламского правительства, включая государственную финансовую политику, налогообложение и правосудие.

**1058г.** Труд аль-Маварди *«Принципы руководства»* исследует исламское конституционное право, теоретические и практические аспекты мусульманского политического мышления и поведения, а также поведения политиков и должностных лиц в исламских государствах.

**1093<sup>1</sup> г.** Аль Газали в своих работах *«Возрождение религиозных знаний»* и *«Совет королям»* отмечает роль исламского вероучения и воспитания в совершенствовании административно-бюрократической организации в мусульманских странах, особенно в улучшении знаний и деятельности правителей, министров и секретарей.

**1300<sup>2</sup>г.** Ибн Таймийах - «отец исламского администрирования» в труде *«Принципы религиозного правления»* применяет научный метод для определения принципов администрирования в структуре ислама, в том числе соответствие человека его работе, патронаж, распределение постов и привилегий.

**1377г.** Появилась работа *«Введение в историю»* мусульманского ученого ибн Халдуна, в которой доказывается, что методы организационного совершенствования могут развиваться посредством изучения культуры. Ибн Халдун уделяет особое внимание концепциям официальной и неофициальной организации, организациям как организмам природы, за пределами которой они не могут развиваться.

**1513г.** Макиавелли в своих *«Рассуждениях»* отстаивает принцип единства власти: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

<sup>1</sup> Мильнер Б. 3 Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 480с.

<sup>2</sup> Год указан приблизительно.

**1532г.** Через пять лет после смерти Макиавелли публикуется его книга советов всем потенциальным лидерам *«Правитель»*; она станет предшественницей всех книг о том, «как добиться успеха», пропагандирующих скорее практические действия, а не моральные принципы.

**1776г.** Адам Смит в *«Благосостоянии народов»* рассматривает оптимальный вариант организации фабрики по изготовлению булавок; это становится самым существенным и известным изложением экономического обоснования производственной системы и принципа разделения труда.

**1813г.** Роберт Оуэн в своем *«Обращении к управляющим мануфактурами»* выдвигает революционную идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько и «неживым машинам».

**1832г.** Работа Чарльза Баббаджа *«Об экономике производства»* предугадывает многие представления о развитии научного менеджмента, включая «основные принципы менеджмента», такие, как разделение труда.

**1855 г.** Даниэль Маккалам в ежегодном отчете в качестве директора компании *New York and Erie Railroad Company* излагает шесть основных принципов управления; самым важным было использование информации, собранной внутри компании, для управленческих целей.

**1885г.** Капитан Генри Меткалф - управляющий военным арсеналом опубликовал *«Исдержки производства и управление цехами, частное и государственное»*, где утверждается, что существует «наука администрирования», которая основана на принципах, выявляемых при тщательном наблюдении.

**1886г.** Генри Р. Тоуни в докладе *«Инженер как экономист»*, прочитанном в Американском обществе инженеров-механиков, поддержал развитие научного управления.

**1902г.** Вильфредо Парето становится «отцом» концепции социальных систем; его представления об обществе будут впоследствии использованы Элтоном Мэйо и специалистами в области человеческих отношений в организационном контексте.

**1903г.** Фредерик У. Тейлор публикует *«Управление предприятием»*.

**1904г.** Бракосочетание Франка Б. и Лилиан М. Гилбрет; они совместно проведут множество исследовательских работ по изучению времени и движения, научного управления, прикладной психологии.

**1910г.** Луи Д. Бранде – коллега Фредерика У. Тейлора (а впоследствии судья Верховного суда) создает и популяризирует термин «научное управление» в своем выступлении по делу «Восточный тариф» перед Комиссией по торговым отношениям между штатами, утверждая, что предложение о повышении железнодорожных тарифов должно быть отклонено, так как железные дороги могут экономить «миллион долларов в день», применяя методы научного управления.

**1911г.** Фредерик У. Тейлор публикует *«Принципы научного управления»*.

**1912г.** Харрингтон Эмерсон публикует работу *«Двенадцать принципов эффективности»*, в которой предлагает взаимозависимую, скоординированную систему управления.

**1913г.** Хуго Манстерберг в *«Психологии и промышленной эффективности»* призывает к использованию психологии в производстве.

**1914г.** Роберт Мичелс в своем анализе деятельности политических партий и профсоюзов *«Политические партии»* сформулировал железный закон олигархии: «Кто говорит организация, говорит олигархия».

**1916г.** Во Франции Генри Файоль публикует свою работу *«Общее и практическое управление»*, в которой впервые дана полная версия теории управления.

**1922г.** Посмертно опубликовано структурное определение бюрократии Макса Вебера; при этом используется метод «идеальной модели» для экстраполирования из реального мира основных особенностей, характерных для наиболее развитой формы бюрократической организации.

**1924г.** Начинаются исследования на Хоторнском заводе «Западной электрической компании» в Чикаго; они продолжаются до 1932 г. и приводят к новому представлению о взаимосвязях между рабочей средой, человеческой мотивацией и производительностью.

**1926г.** Мэри Паркер Фоллетт, призывая к «совместной власти» (power with) в противоположность «единоличной власти» (power over), предвосхищает переход к стилям совместного управления.

**1931г.** Муни и Рейли в «*Развивающемся производстве*» (переизданном в 1939 г. под названием «*Принципы организации*») показывают, что недавно открытые «принципы организации» были в действительности известны с древних времен.

**1933г.** Работа Элтона Мэйо «*Человеческие проблемы промышленной цивилизации*» становится первым отчетом по хоторнским исследованиям, первым значительным призывом к развитию человеческих взаимоотношений.

**1937г.** Лютер Гьюлик в «*Заметках о теории организации*» обращает внимание на функциональные элементы работы руководителя.

**1938г.** Социологический анализ организаций Честера И. Барнарда в книге «*Функции руководителя*» предзнаменует и способствует послевоенному коренному изменению представлений о поведении работника в организации.

**1939г.** Ротлисбергер и Диксон публикуют работу «*Управление и работник*» – полный отчет по хоторнским исследованиям.

**1940г.** Статья Роберта К. Мертон «*Бюрократическая структура и личность*» утверждает, что «идеальная модель» бюрократии Макса Вебера не принимает в расчет нарушение функций, приводящих к неэффективности и тяжелым последствиям.

**1941г.** Джеймс Бернхэм в «*Административной революции*» утверждает, что поскольку контроль над крупными организациями переходит из рук владельцев в руки профессиональных администраторов, новым правящим классом в обществе станут обладатели не материальных ценностей, а специальных знаний.

**1943г.** Слова Абрахама Маслоу о «необходимости иерархии» впервые появляются в его работе «*Психологический анализ*», в главе «Теория человеческой мотивации».

**1946г.** Герберт А. Саймон в «*Притчах администрирования*» критикует принципиальные методы управления за их непоследовательность и частую невозможность их применения.

**1947г.** Создаются государственные учебные лаборатории по групповому развитию (в настоящее время - Институт NTL по прикладному бихевиоризму) для исследования проблем групповой динамики, а в дальнейшем - групповой психотерапии.

Герберт А. Саймон в «*Поведении работника в организации*» настаивает на том, чтобы при изучении проблем управления применялись истинно научные методы, что при решении вопросов разработки и осуществления политики следует использовать аспекты логического позитивизма и что краеугольным камнем управления является принятие решений.

**1948г.** Дуайт Валдо публикует «*Административное государство*», где критикует «доктрину эффективности», которая имела доминирующее значение среди управленческих концепций до второй мировой войны.

Лестер Кох и Джон Р. П. Френч-младший в работе «*Человеческие отношения*» в главе «Преодоление сопротивления переменам» отмечают, что работники меньше противятся переменам, когда их эффективно информируют об их необходимости и когда работники привлекаются к процессу планирования этих перемен.

Норберт Винер вводит понятие «кибернетика» в своей книге с одноименным названием, которая становится важнейшей фундаментальной концепцией системной школы теории организации.

**1949г.** Филип Селзник в работе «*TVA and Grass Roots*» открывает явление «кооптации», исследуя, как Администрация Долины реки Теннесси соотносит новые внешние факторы с процессом разработки политики, для того чтобы не дать этим факторам превратиться в угрозу для организации.

Нортон Е. Лонг в книге «*Анализ государственного управления*» в главе «Власть и управление» приходит к выводу, что власть представляет собой источник силы управления и что руководители должны не просто применять научные методы решения проблем, а добиваться, сохранять и усиливать свою власть; иначе они рискуют не справиться со стоящими перед ними задачами.

Руфус Е. Майлс-младший из Комитета по бюджету впервые сформулировал закон Майлса: «Твое положение зависит от того, где ты сидишь».

Капитан военно-воздушных сил Эдсель Мэрфи впервые сформулировал закон Мэрфи: «Если что-то плохое может случиться, оно случится».

**1950г.** Джордж С. Хоманс публикует работу «*Человеческий коллектив*» – первое серьезное применение «систем» (systems) к организационному анализу.

**1951г.** Курт Левин в работе «*Практические основы социологии*» предлагает общую модель изменений, состоящую из трех фаз: «размораживание, изменение, замораживание»; эта модель становится концептуальной основой совершенствования организационной структуры.

В книге «*Биология человека*» публикуется статья Людвиг фон Берталанфи «*Общая теория систем: новый подход к единой науке*», его концепции станут интеллектуальной основой системного подхода к организационному мышлению.

**1954г.** Книга Питера Дракера «*Практика управления*» популяризирует идею управления с помощью целей и задач.

Работа Элвина Голднера «*Модели производственной бюрократии*» описывает три возможные реакции на официальную бюрократическую структуру: «тщетность усилий», когда официальные предписания игнорируются как руководством, так и рабочими; «ужесточение режима», когда руководство старается обеспечить соблюдение правил и норм, которым рабочие сопротивляются; и «типичная ситуация», когда правила и внедряются, и исполняются.

**1956г.** Уильям Г. Уайт в книге «*Функционер*» впервые представляет «*функционера*» как человека внутри организации, который признает все ее ценности и находит гармонию в том, чтобы соответствовать ее политике.

В первом выпуске ежеквартального издания «*Наука администрирования*» Талькон Парсонс в статье «Советы по социологическому подходу к теории организации» определяет организацию как социальную систему, которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций или общества в целом.

Кеннет Боулдинг в книге «*Наука управления*» в главе «Общая теория систем» – основа науки» объединяет концепцию кибернетики Винера с общей теорией систем фон Берталанфи; она станет наиболее известным введением системной концепции организации.

**1957г.** Сирил Норткот Паркинсон открывает закон о том, что «работа затягивается настолько, чтобы заполнить время, имеющееся для ее завершения».

Крис Арджис в книге «*Личность и организация*» утверждает, что возникают неизбежные конфликты между индивидуальными особенностями взрослого человека и требованиями современных организаций.

В статье Дугласа М. Мак-Грегора «*Человеческое лицо предприятия*» на основе исследования противоборствующих философий – традиционной (авторитарной) и гуманистическо-управленческой – формулируется «Теория X и Y»; применяется концепция «самореализующихся предсказаний» в отношении поведения работника в организации.

Филип Селзник в книге «*Руководство в организациях*» предугадывает множество возникших в 1980-х годах понятий о «трансформационном руководстве». Он заявляет, что задача руководителя организации заключается в том, чтобы помочь сформировать условия, в которых функционирует учреждение, и определить новые направления с помощью подбора кадров, обучения и заключения трудовых соглашений.

Элвин У. Голднер в работе «*Космополиты и аборигены*» определяет две скрытые социальные позиции, которые стремятся обнаружить себя в организации: «космополиты», которые обладают слабой лояльностью по отношению к нанимающей их организации, высокими затратами на получение специальных профессиональных навыков и внешней групповой ориентацией; и «аборигены», которые обладают высокой лояльностью по отношению к нанимающей их организации, низкими затратами на приобретение специальных профессиональных навыков и внутренней групповой ориентацией.

**1958г.** Марч и Саймон в книге «*Организации*» пытаются подытожить и классифицировать все заслуживающие внимания знания о бихевиористской революции в теории организации.

Леон Фестингер – отец теории «диссонанса сознания» пишет работу *«Мотивационный эффект диссонанса сознания»*, которая становится теоретическим обоснованием «несправедливых теорий мотивации».

Роберт Танненбаум и Уоррен Г. Шмидт в статье *«Как выбрать модель управления»* в журнале *Harvard Business Review* описывают «демократическое управление» и разрабатывают континуум управления – от авторитарного до демократического.

**1959г.** Чарльз А. Линдблом в книге *«Наука о беспорядке»* отвергает рациональную модель принятия решений в пользу инкрементализма.

Герцберг, Мауснер и Шнайдерман в работе *«Мотивация труда»* выдвигают теорию здоровой мотивации работника.

Сайерт и Марч высказывают предположение, что власть и политика оказывают влияние на формирование целей организации; их книга *«Бихевиористская теория организационных задач»* является предвестником школы власти и политики.

Джон Р. П. Френч и Бертрам Рейвен определяют пять основ власти (экспертная, референтная, поощрительная, легитимная и принудительная) в статье *«Основы социальной власти»*. Авторы статьи считают, что руководители не должны полагаться на принудительную и экспертную основы власти, так как они являются наименее эффективными.

**1960 г.** Ричард Нейстад в книге *«Президентская власть»* утверждает, что основой власти президента (и любого руководителя) является власть убеждения.

Герберт Кауфман в работе *«Лесной рэйнджер»* показывает, как организационная и профессиональная социализация могут развивать в работниках желание и возможность соответствовать целям организации.

**1961г.** Виктор А. Томпсон в книге *«Современная организация»* приходит к выводу, что существует «дисбаланс между возможностью и властью», вызывающий повсеместно дисфункцию бюрократического аппарата.

Гарольд Кунц в работе *«Джунгли теории управления»* высказывает мнение об управлении как о «джунглях семантики».

Берне и Сталкер в *«Управлении инновациями»* отмечают необходимость различных типов систем управления (органических и механических) при различных условиях.

В книге *«Новая модель управления»* Ренсис Лайкерт пытается эмпирически обоснованно защитить совместное управление и методы совершенствования организационной структуры.

Уильям Дж. Скотт в статье *«Теория организации: обзор и оценка»*, опубликованной в журнале *«Академия управления»*, формулирует взаимосвязь между теорией систем и теорией организации и различия между микро- и макроперспективами развития теории.

Аматаи Эцони в *«Сравнительном анализе комплексных организаций»* утверждает, что на эффективность организации оказывает влияние соответствие структуры задач организации структуре их выполнения.

**1962г.** Роберт Престас в *«Организационном обществе»* представляет тройную классификацию моделей организационного приспособления: «продвигающиеся вверх» – те, кто понимает и принимает все ценности организации; «индифферентные» – те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; и «амбивалентные» – те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает ее требованиям.

Бло и Скотт в работе *«Официальные организации: сравнительный подход»* утверждают, что все организации включают как официальные, так и неофициальные элементы, и что невозможно понять истинную структуру официальной организации без элементарного представления о ее параллельной неформальной жизни.

Дэвид Меканикс в статье *«Источники власти представителей низшего уровня комплексной организации»*, опубликованной в ежеквартальном издании *«Наука администрирования»*, прогнозирует перспективы власти и политики теории организации.

**1963г.** Штраусс, Шацман, Бухер, Эрлих и Сабшин в работе *«Больница и установленный в ней порядок»* описывают процедуру поддержания порядка в больнице как динамический процесс, действующий в рамках достигнутых «соглашений» между людьми и группами людей с различными устремлениями и интересами.

Сайерт и Марч в *«Бихевиористской теории фирмы»* показывают, что компании предпочитают скорее «соответствовать требованиям», чем быть вовлеченными в экономически обоснованное поведение, нацеленное на максимизацию прибыли.

**1964г.** Блэйк и Моутон в книге *«Схема управления»* используют графическую схему для разъяснения стилей управления и их потенциального воздействия на программу совершенствования организационной структуры.

Мишель Крузье в работе *«Феномен бюрократии»* определяет бюрократию как «организацию, которая не в состоянии корректировать свое поведение, учась на собственных ошибках».

Бертрам М. Гросс публикует двухтомник *«Управление организациями»*, где дается исторический анализ представлений об организациях с античных времен до настоящего времени.

**1965г.** Дон К. Прайс публикует работу *«Научное наследие»*, в которой утверждает, что право принятия решений неумолимо переходит из кабинетов начальников в технические офисы.

*«Организационный стресс»* Роберта Л. Кана становится первым глобальным исследованием психологических последствий организационных служебных конфликтов и неоднозначных ситуаций.

Джеймс Дж. Марч издает фундаментальный *«Справочник организаций»*, в котором сделана попытка суммировать существующие знания по теории и поведению организации.

**1966г.** Кац и Кан в *«Социальной психологии организаций»* пытаются унифицировать данные бихевиористики по проблеме поведения в организации с помощью теории открытых систем.

Журнал *Think Magazine* публикует статью Дэвида Мак-Клеланда *«Этого нужно добиться»*, в которой он выделяет две группы людей: большинство, которое не стремится к достижениям, и меньшинство, для которого возможность добиться поставленной цели является стимулирующим фактором. Эта точка зрения стала предпосылкой дальнейших исследований проблем мотивации.

Уоррен Беннис в работе *«Изменение организаций»* предвещает гибель бюрократического аппарата, так как он не соответствует требованиям будущего, когда будут необходимы быстрые организационные изменения, совместное управление и рабочая сила более высокой квалификации.

**1967г.** Джеймс Д. Томпсон в работе *«Организации в действии»* пытается ликвидировать расхождение теории открытых и закрытых систем, предположив, что организации пытаются справиться с неопределенностью внешних условий, создавая определенные факторы, направленные на преодоление проблем внешнего мира, в то время как другие факторы могут быть сфокусированы на рациональных особенностях технических операций.

Энтони Даун в работе *«Бюрократия изнутри»* пытается определить законы и положения, которые могли бы способствовать прогнозированию поведения бюрократических ведомств и бюрократов.

Джон Кеннет Гэлбрейт в книге *«Новое индустриальное общество»* утверждает, что контроль над современными компаниями перешел в техноструктуру и что эту техноструктуру больше интересует стабильность организации, чем прибыль.

Энтони Джей в работе *«Управление и Макиавелли»* применяет политические законы Макиавелли (из его книги *«Правитель»*) к современному организационному управлению.

**1968г.** Гарольд Виленски в *«Организационном мышлении»* представляет новые исследования потока и восприятия информации в организациях.

Дорвин Картрайт и Алвин Зандер в книге *«Групповая динамика»* предполагают, что систематическое исследование групповой динамики углубит представления о сущности групп; о том, как они организованы; об отношениях между отдельными личностями, другими группами и более крупными объединениями.

Джон П. Кэмпбелл и М. Д. Даннетт в работе *«Эффективность опыта группового обмена информацией при обучении и совершенствовании управления»*, изданной в *«Психологическом бюллетене»*, дают критический обзор литературы об обмене информацией внутри группы. Они пришли к выводу, что «положительное восприятие отдельным

человеком его опыта группового общения» не может быть научно определено, так же как не может полностью основываться на «экзистенциальных позициях».

Уокер и Лорш в статье «*Организационный выбор: продукт против функции*», опубликованной в журнале *Harvard Business Review*, пытаются разрешить вечную конструктивную проблему о том, должна ли организация строиться по принципу продукта или функции.

Статья Фредерика Герцберга «*Еще раз о том, как вы стимулируете работников*» в журнале *Harvard Business Review* выдвигает термины «мотивэйторс» или «сатисфаерс» и «хайджин фэкторс» на передний план теории организационной мотивации.

**1969г.** Лоуренс Дж. Питер провозглашает принцип о том, что «в иерархической системе каждый работник стремится достичь своего уровня некомпетентности».

Лоуренс и Лорш в работе «*Организация и внешняя среда*» выступают с обоснованием теории случайностей, которая сможет определять уместность разных теорий при различных ситуациях; они утверждают, что организации должны решить проблему одновременной дифференциации и интеграции.

Пол Херси и Кеннет Р. Бланкард в работе «*Жизненный цикл теории руководства*», опубликованной в журнале *Training and Development Journal*, утверждает, что правильный стиль руководства в определенной ситуации определяется уровнем образования и квалификации работника, стимулированием достижений и готовностью подчиненных принимать на себя ответственность.

**1970г.** Бертон Кларк в работе «*Отличительные особенности университета*» устанавливает, каким образом три университета создают и сохраняют свои отличительные особенности с помощью управления символами.

В работе «*Теория ожидания*» Джон П. Кэмпбелл, Марвин Д. Даннет, Эдвард Е. Лоулер III и Карл Е. Уэйк-младший формулируют теории ожидания мотивации. На людей оказывает мотивирующее воздействие определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при сходных обстоятельствах.

Крис Аргирис пишет книгу «*Теория и методы инноваций*», которая становится одной из наиболее известных и актуальных до настоящего времени работ по организационному консультированию, проблемам организационного поведения и перспектив совершенствования организационной структуры.

**1971г.** Грэхем Т. Алисон в работе «*Сущность решения*» демонстрирует недостатки точки зрения о том, что решения правительства принимаются «одним расчетливым человеком», который имеет контроль над организационными структурами и должностными лицами правительства.

Ирвинг Янис в работе «*Групповое мышление*», впервые опубликованной в журнале «*Психология сегодня*», предполагает, что сплоченность группы может привести к ухудшению процесса принятия эффективных групповых решений.

**1972г.** «Дикая» забастовка (без официального разрешения профсоюза) в Лордстауне (штат Огайо) на заводе по сборке автомобилей компании «Дженерал моторе» обратила внимание всей страны на дисфункциональность безликой монотонной работы.

Гарлан Кливланд в работе «*Руководитель будущего*» утверждает, что в будущем принятие решений потребует «постоянной импровизации при сохранении общей направленности деятельности».

Каст и Розенцвейг в статье «*Общая теория систем: применение к организациям и управлению*» в журнале «*Академия управления*» дают оценку степени успешности применения общей теории систем в организациях и отстаивают теорию случайностей как менее абстрактный и более практичный теоретический метод.

**1973 г.** Джей Гэлбрейт в работе «*Построение комплексных организаций*» формулирует концепцию системы/случайности, заключающуюся в том, что объем информации о потребностях организации представляет собой процесс установления степени ее неопределенности, взаимозависимости подразделений и функций и адаптационных механизмов.

**1974г.** В докладе, подготовленном для Комиссии Карнеги по высшему образованию, Майкл Кохен и Джэймс Марч использовали термин «организованная анархия» для того, чтобы передать, почему колледжи и университеты известны уникальными организационными формами, проблемами и потребностями в руководстве.

В статье Роберта Дж. Хауса и Терранса Р. Митчела «*Теория целевой ориентации в руководстве*», опубликованной в *Journal of Contemporary Business*, предлагается теория «path-goal» как полезный инструмент для объяснения эффективности определенного стиля руководства в конкретных ситуациях.

В статье Виктора Х. Врума «*Новый взгляд на принятие решений по управлению*», опубликованной в сборнике *Organisational Dynamics*, развивается полезная модель, где руководители могут установить диагноз ситуации, позволяющий определить, какой стиль руководства является более адекватным.

Статья Стивена Керра «*Вознаграждение А вместо ожидаемого Б*» в журнале *Academy of Management Journal* доказывает, что многие системы организационного вознаграждения являются «нечестными» – они оплачивают другое поведение, не то, что предьявляется.

**1975г.** Оливер И. Вилльямсон в работе «*Рынки и иерархии: анализ и антитрастовые осложнения*» анализирует принятие организационных решений по производству продукции и услуг, осуществлять ли производство внутри организации или проводить внешние закупки, используя модели экономического рынка. Он оценивает сложности на пути таких решений, как, например организационные полномочия.

Лиман Портер, Эдвард Лоулер III и Ричард Хакмен в работе «*Поведение в организациях*» исследуют вопрос, как возникают и развиваются индивидуально-организационные отношения, включая и то, как социальные влияния соотносятся с эффективностью работы.

**1976г.** Психолог Майкл Маккоби интервьюирует 250 корпоративных менеджеров и обнаруживает руководителя, чья основная сфера интересов лежит в той «конкурентной деятельности, где он может оказаться победителем».

Дженсен и Миклинг в работе «*Затраты агентств и теория фирм*» описывают организацию как простое продолжение и средство удовлетворения интересов множества лиц и групп, которые влияют на принятие решений и на которых оказывается влияние.

Книга «*Концепция организационной экологии*» Эрика Триста предлагает теоретическую модель, в основе которой лежит формирование области, созданной рядом организаций, чьи взаимоотношения составляют систему. Система – это область как целое, а не ее составляющие организации.

**1977г.** Статья Ханнана и Фримена «*The Population Ecology of Organizations*» предлагает новый термин при анализе организаций – «население организаций» (population of organizations).

Статья Саланчика и Пфеффера «*Кто получает власть, и как они за нее держатся*» объясняет, как власть и политика помогают организациям адаптироваться к внешней среде с помощью распределения дефицитных ресурсов по подразделениям, выполняющим наиболее жизненно важные задачи организационного выживания.

Давис и Лоуренс в работе «*Matrix*» предостерегают против использования матричной формы организации, если не существует особых организационных условий, способствующих успеху.

Розабет Мосс Кантер в статье «*Мужчины и женщины корпорации*» описывает особые проблемы власти и политики в организациях, с которыми сталкиваются женщины.

В статье Томаса Дж. Питерса «*Символы, модели и внешняя среда: оптимистическая практика, принятая для реализации планов*», опубликованной в *Organizational Dynamics*, представлен первый основной анализ символического управления в организациях для привлечения внимания к литературе «мэйнстрима» организационной теории.

**1979г.** В статье Розабет Мосс Кантер «*Неудачи власти в управленческих кругах*» в журнале *Harvard Business Review* выясняются организационные позиции, при которых имеет место тенденция к созданию властных проблем. Автор утверждает, что безвластие зачастую является большей проблемой для организации, чем власть.

Опубликована книга «*Структурирование организаций*» – первая книга Генри Минтцберга из серии «Теория политики управления»

**1980 г.** В работе Конноли, Конлона и Дейча «*Организационная эффективность: множественность участников*» дается оценка организационной эффективности, которая должна включать множество критериев, отражающих разнообразные интересы различных участников.

В статье Мерила Раис Луиса «*Удивление и впечатление: что испытывают новички, оказавшиеся в незнакомой организационной обстановке*» в журнале *Administrative Science Quarterly* предполагается, что поиск истины новичками, как правило, опирается на неадекватные источники информации, что может уводить их в сторону.

**1981 г.** Энтони Кобб и Ньютон Маргулис утверждают в книге «*Организационное развитие: политические перспективы*», что совершенствование организационной структуры развивает адаптивность к изменениям политики. Но политическая активность практиков СОС чревата серьезными утилитарными и ценностными проблемами.

В книге «*Власть в организациях*» Джеффри Пфеффер объединяет положения использования власти и политики школы организационной теории.

«*Теория Z*» Томаса Оучи и «*Искусство японского управления*» Паскаля и Атоса популяризируют японские методы управления.

**1982 г.** Организационная культура становится «острой» темой в экономической литературе после выхода таких книг, как «*В поисках высокого качества*» Питерса и Уотермана, «*Корпоративная культура*» Дила и Кеннеди и передовой статьи в *Business Week* о корпоративной культуре.

**1983г.** Генри Минтцберг в работе «*Власть внутри и вокруг организации*» трансформирует школы власти и политики организационной теории в законченную теорию политики управления.

Розабет Мосс Кантер в работе «*The Change Master*» дает определение *change masters* как архитекторов организационных перемен. Это нужные люди в нужном месте и в нужное время.

Статья Мерила Р. Луиса «*Организации как носители культуры Milieux*» является первым полным опубликованным изложением предпосылок и позиций школы организационной культуры.

Работа Майкла Килея «*Оценки организационной теории и обучение управлению*» предполагает, что организации существуют благодаря соглашению о совместной деятельности для достижения отдельных целей ее важных подразделений, не достигая организационных целей и задач.

Ян И. Митрофф в работе «*Держатели акций организационного сознания*» объясняет, как понимание внутренних и внешних держателей акций влияет на организационное поведение – особенно на принятие решений по сложным проблемам организационной политики.

Понди, Фрост, Морган и Дандридж выступают в качестве редакторов первого тома труда «*Организационный символизм*», посвященного проблемам символического управления.

Статья Линды Смирчич «*Общее понимание организаций*» исследует, как системы принятых понятий развиваются и поддерживаются в организациях путем символических организационных процессов, а также показывает, как эти общепринятые понятия характеризуют общность организационной культуры и отличительные качества членов организации.

**1984г.** Серджованни и Корбалли редактируют первый широко признанный сборник докладов на тему о перспективе организационной культуры «*Руководство и организационная культура*». Во вступительной статье Серджованни «*Культурные и состязательные перспективы в административной теории и практике*» четко изложены фундаментальные базовые понятия организационной культуры и перспективы символического управления.

Сиэл и Мартин обобщают опыт качественного и количественного исследования по организационной культуре в работе «*Роль символического управления*»: как менеджеры могут эффективно передавать организационную культуру.

**1985г.** Эдгар Шайн дает наиболее обстоятельную и полную информацию о школе организационной культуры в работе «*Организационная культура и лидерство*».

В *«Иррациональной организации»* Ниле Бранссон размышляет о том, что рациональность может привести к хорошим решениям, но это снижает возможность организационных действий и перемен.

*«Административное развитие»*, написанное Мухаммадом А. Аль-Бураэй, соединяет современную методологию и технику исследования с сутью ислама, его ценностями и этикой, чтобы показать, каким образом исламская перспектива (как система и образ жизни) является важной движущей силой в процессе административного развития в мире.

**1986г.** *«Корпоративная культура: диагноз и перемены»* Десмонда Грэйвза представляет собой первый серьезный методологический научный труд по «диагностике» организационной культуры.

Майкл Хармон и Ричард Майер помещают обстоятельный раздел о применимости организационной теории в государственном секторе в работе *«Организационная теория в государственной администрации»*.

Работа Гарета Моргана *«Имидж организации»* развивает искусство ознакомления и понимания организаций, начиная с предпосылки, что теории организации основываются на четких, но частичных интеллектуальных имиджах или метафорах.

**1988г.** Майкл Килей соединяет и расширяет свои прежние представления о множестве составляющих, организационных целях, системах справедливости, ценностях и организационной стоимости в книге *«Социально-контрактная теория организаций»*.

Квин и Камерон составляют *«Парадокс и трансформация»* – важный сборник очерков о необходимости управления с наличием парадоксов в сложных организациях вместо того, чтобы пытаться обязательно их устранить.

Шошана Зубофф в работе *«Возраст умной машины»* исследует эффекты информационных технологических изменений в вопросах полномочий и иерархий – общества и организаций.

**1989г.** Книга Розабет Мосс Кантер *«Когда гиганты учатся танцевать»* рассматривает вопрос, как организации могут извлекать преимущества одновременно и из малых (гибкость) и из больших масштабов (выносливость).

Книга *«Развивающийся корпоративный характер»* Алана Вилкинса объясняет, как трудно, но возможно изменить элементы организационной культуры, не разрушая позитивные аспекты культуры, которые уже существуют.

**1990г.** Салли Хельгесен создает дневниковые исследования, которые изучают, как женщины-лидеры принимают решения, собирают и распространяют информацию в организациях. Хельгесен в работе *«Женское преимущество»* доказывает, что «женщины могут стать новыми японцами» в управлении.

В книге *«Восхваление иерархии»* Эллиотт Жак утверждает, что критики иерархии введены в заблуждение. Вместо необходимости иметь новые организационные формы компаниям нужно учиться, как лучше управлять иерархиями.

Джеймс Ф. Шорт-младший и Ли Кларк в работе *«Организации, неопределенности и риски»* описывают, как на организационное поведение влияет принятие решений в условиях риска и неопределенности и как, в свою очередь, риск и неопределенность влияют на принятие решений в организациях.

Пол С. Гудман и Ли С. Спроул в *«Технологии и организации»* описывают, как на организационное поведение влияют новые технологии. Они утверждают, что влияние технологий настолько сильное, что организации должны находить новые пути руководства на предприятии для того, чтобы приспособиться к новому технологическому и деловому климату.

В книге Аллана Р. Конна и Дэвида Л. Брэдфорда *«Влияние без полномочий»* ведется дискуссия по альтернативному методу достижений в работе, основанному на законе возвратности, который ведет к организационному самоуполномочиванию и взаимной удовлетворенности работой членов организации.

*«Символы и артефакты: взгляд на корпоративный ландшафт»* – работа, написанная Паскуалем Гаглиарди, сосредоточивает внимание на корпоративных «артефактах»: зданиях, предметах, имиджах и формах, участвующих в корпоративных структурах. Гаглиарди

представляет социальные конструктивистские, феноменологические и толковательные картины реальности.

Ставшая весьма популярной книга Питера Сенджа «*Пятая дисциплина*» описывает организации с ограничениями в обучении и показывает, как «обучающиеся организации» пренебрегают неблагоприятными условиями и преодолевают их.

Дэвид Ульрих и Дэйл Лэйк развивают теорию, которая придает особое значение организационным возможностям. Их книга «*Организационные возможности: конкуренция внутренняя и внешняя*» объясняет, что такое «возможность» и как развивать конкурентоспособность, основываясь на мероприятиях по управлению.

Статья Лекса Дональдсона «*Легкая рука: организационная экономика и теория управления*» в журнале *Academy of Management Review* показывает потенциальные возможности и трудности организационной экономики.

Глава Карла Вайка «*Технология как двусмысленность: создание смысла в новых технологиях*» в книге Гудмана и Спроула «*Технологии и организации*» рассматривает познавательность процессов, которые используются людьми в их приспособляемости к условиям непредсказуемых и хаотичных событий.

**1991г.** Роберт Г. Лорд и Карен Дж. Майер в книге «*Обработка информации: осуществление связи между восприятием и исполнением*» рассматривают лидерство как организационный, «командирский» процесс информации (рациональный, ограниченной емкости, квалифицированный и кибернетический) и связывают это с тем, как другие участники в условиях лидерства обрабатывают информацию.

Книга Катлина Д. Риана и Дэниэла К. Остерайха «*Освобождение от страха на рабочем месте: как преодолеть невидимые барьеры на пути к качеству, производительности и инновациям*» объясняет взаимозависимость между страхом и производительностью на рабочем месте.

Манфред Кетс де Врие в работе «*Organizations in the Couch*» демонстрирует, как рациональные и иррациональные модели поведения индивидуума влияют на организации.

**1992г.** Тьерри С. Паучант и Ян И. Митрофф в работе «*Трансформируя организации, склонные к кризису*» исследуют кризисные организации и психологические и эмоциональные факторы, дающие возможность менеджерам преодолевать ожидаемый кризис.

В книге Джеффри Пфеффера «*Управление властью*» показано, как консолидировать власть и использовать ее для конструктивных организационных целей, даются практические рекомендации для менеджеров, как пользоваться властью для продвижения, как перестать ее бояться и понять, что если они не воспользуются властью, то это сделает кто-то другой.

«*Организационная архитектура*» Дэвида Надлера, Маркса Герштайна и Роберта Шоу использует архитектуру как метафору для нахождения развивающихся форм и черт эффективных организаций будущего, включая автономные рабочие бригады, высокопроизводительные рабочие системы, систему связей, автоматическое проектирование и размытые границы организаций.

Чарлз Хампден Тернер в своей работе «*Создавая корпоративную культуру: от разногласий к гармонии*» рассматривает организации, имеющие проблемы из-за развивающихся культур, использующих перспективу «центральных дилемм». Дилеммы – это две «леммы», или предположения, расположенные на одной оси, с организацией между ними.

«*Гендеринг организационной теории*» Джона Аккера утверждает, что обычная деятельность в организациях не является нейтральной для полов. Они увековечивают «родовую подструктуру внутри самой организации и в более широком слое общества», так же как и в организационной теории.

В бестселлере Дэвида Осборна и Теда Геблера «*Перестраивание правительства: как предпринимательский дух трансформирует государственный сектор*» утверждается, что государственные ведомства созданы так, чтобы быть защитой от политиков и бюрократов, набирающих слишком большую власть и неправильно использующих общественные деньги. Вместо этого обществу необходимо «правительство предпринимателей».

Книга Ральфа Д. Стаей «*Управление неизвестным: стратегические границы между порядком и хаосом*» ставит под сомнение точку зрения, что организационный успех

происходит от стабильности, гармонии, предсказуемости и устойчивого равновесия. Руководство должно охватывать «безграничную нестабильность», поскольку беспорядок и нерегулярность организационных связей могут оказаться положительным фактором.

Ричард Бекхард и Венди Причард в работе *«Изменение сути»* обсуждают вопрос о поведении руководителей, что необходимо для инициирования и управления фундаментальными организационными изменениями.

1993г. Книга Вильяма Берквиста *«Постмодерновые организации»* сравнивает понятия «предмодерн», «модерн» и «постмодерн» для пяти измерений организационной жизни: размер и сложность, миссия и границы, лидерство, коммуникации, стоимость основного капитала и рабочей силы.

Книга *«Культурная многогранность организаций»* Тэйлора Кокса-младшего исследует потенциальные преимущества и трудности, которые могут возникать в организации в связи с наличием различных культур.

Ян И. Митрофф и Гарольд А. Линстоун в работе *«Неограниченный разум: нарушение каналов традиционного делового мышления»* исследуют вопрос, что значит быть геем в корпоративном мире и как справляться с сексуальной направленностью на рабочем месте. Они поощряют открытость в корпоративной практике, например учет сексуальных предпочтений, пола и этнической принадлежности при реализации программ обучения, найма на работу и сохранения места работы.

В статье Л. Дугласа Киль *«Нелинейный динамичный анализ: оценка системных концепций в правительственном ведомстве»*, опубликованной в *Public Administration Review*, выдвигается предположение, что нелинейная динамика или теория хаоса могут относиться к государственным ведомствам, поскольку организации людей являются нелинейными системами.

В книге *«Управление хаосом и сложностью в правительстве»* Л. Дуглас Киль рассматривает применение теории хаоса к самоорганизации в государственном управлении. Киль показывает, как глубинные структуры и процессы ведомственной динамики могут способствовать обучению и возможности справляться с рисками и неопределенностью.

## Тема 4.2 Предмет теории организации

**Теория организации** – это наука, изучающая основные закономерности формирования и развития биологических, социальных и технических систем, а также специфику жизнедеятельности конкретных «организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности»<sup>3</sup>.

**Объектом теории организации** является организационный опыт всей совокупности организационных структур, проявляющийся в практической творческой деятельности природы и общества, а также выявленный и зафиксированный в научных отраслях знаний.

**Предметом исследования теории организации** являются организационные отношения, проявляющиеся в виде связей и взаимоотношений между структурными составляющими любого целостного объекта, его отношений и взаимосвязей с другими организационными структурами, а также организационные процессы и действия при формировании, развитии и разрушении организационной структуры.

*Теория организации изучает* принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, развития и ликвидации организаций. Теория организации – это научная организация организаций.

Теория организации призвана ответить на ключевые вопросы менеджмента:

«Почему организации со схожей и даже идентичной структурой добиваются в рыночных условиях различных результатов?»,

«Можно ли реально соединить «книжные» теории с повседневной практикой менеджмента?»,

«Является ли менеджер «теоретиком от жизни» или же стопроцентным практиком?»

<sup>3</sup> Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003. С.12.

В содержательном плане теория организации охватывает такие образовательные блоки, как организационные и организационно-правовые формы предприятий, принципы организации, объективные и субъективные законы организации (организаций), основы проектирования организационных систем, организационная культура, субъекты и объекты организационной деятельности и другие.

#### Тема 4.3 Место теории организации в структуре управленческих наук

Теория организации, обособившись от других наук, сохраняет связь с основополагающими науками и опирается на законодательно-правовую базу (рис. 4.1).



Рис. 4.1 Связь Теории организации с другими науками и законодательством

Основополагающая задача теории организации – изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов. Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (психологии, социологии, социальной психологии, антропологии) для решения этих задач.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит *науке об управлении*. Интересы комплексного решения проблем организаций требуют учета того, что в состав их элементов входят объекты двойкой природы. С одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру организации (индивидуумы с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные совокупности, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это

элементы, определяющие производственно-техническую структуру организации (орудия труда, материальные ресурсы, технологические правила).

Вклад **психологии** - изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. Речь идет о приемах восприятия, обучения и тренировки, выявлении нужд и разработке мотивационных методов, степени удовлетворенности работой, психологических аспектах процессов принятия решений, оценке поступков и позиций людей, природе хозяйственной предприимчивости.

Вклад **социологии** - изучение социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой, изучение группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, изучение мотивации человеческой деятельности, места и роли человека в социальных и технических системах, анализ факторов социальной активности и социальной патологии, моделирование социальной значимости деятельности человека, исследование его социальных возможностей, ожиданий, ограничений, социальных перемещений, мобильности, идентификации.

На вопросы, возникающие в процессе функционирования организации, о том, как индивидуумы ведут себя в групповой деятельности и почему они ведут себя так, а не иначе, дает ответы сравнительно новая научная дисциплина - **социальная психология**. При изучении межличностного поведения главным ориентиром является то, как происходят изменения, в каких формах они осуществляются и как преодолеваются барьеры их восприятия. Исключительную важность для организаций представляют исследования, посвященные оценке и анализу изменения позиций людей, форм коммуникаций и путей удовлетворения индивидуальных нужд в условиях групповой деятельности.

Вклад **антропологии** в теорию организации обусловлен тем, что эта отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т. е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям, вооружаемым определенными стереотипами сознания и поведения. Эта социальная память прошлого лежит в основе различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в деятельности организаций. В теории организации исключительно важно учитывать характер и степень влияния указанных факторов на формирование приоритетов людей и их поведение в организациях.

Связь теории организации с **экономической наукой** определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организаций как основу их построения, обеспечения их внутренних и внешних взаимодействий. Исследования отношений собственности, рыночного и государственного регулирования, макро- и микроэкономических аспектов функционирования субъектов хозяйствования, проблем эффективности и ее измерителей, методов экономического стимулирования имеют непосредственное отношение не только к ориентации организаций, но и ко всем сторонам их эффективной деятельности.

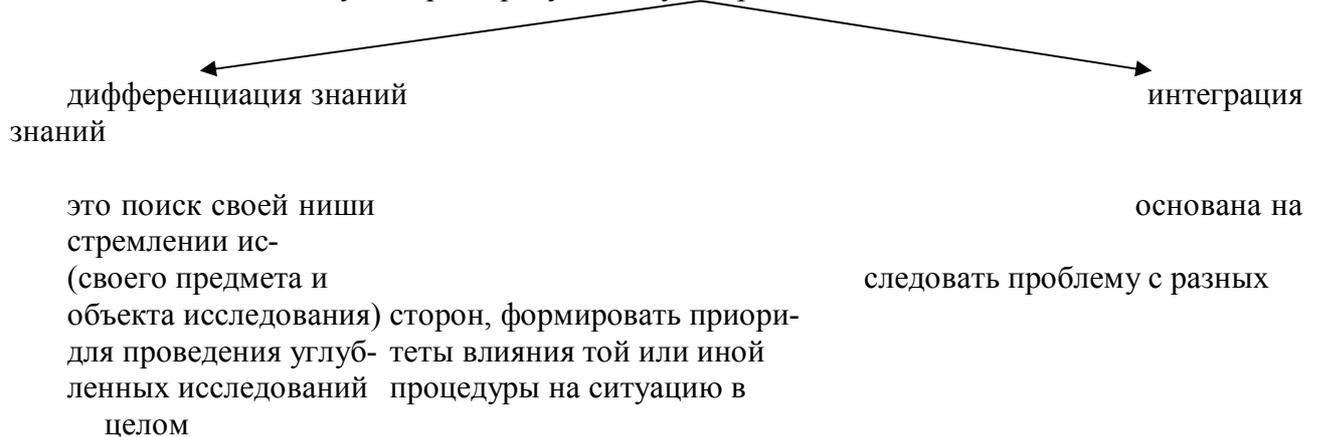
Особую значимость приобретает связь теории организации с **юридической наукой**, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право. Это же относится и к административному праву, регулирующему общественные отношения, возникающие в процессе организации государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности. Особо выделим корпоративное право - совокупность юридических норм, регулирующих правовой статус, порядок создания и деятельности хозяйственных обществ и товариществ. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, устанавливаемых собственником или администрацией предприятия (коммерческой организации) и регулирующих различные внутрифирменные отношения. Это все в целом создает необходимые предпосылки для эффективного функционирования организаций.

Важную роль играют современные **информационные системы**, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а

также информатика как наука, изучающая законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах. Организации должны быть структурированы, таким образом, чтобы максимизировать возможности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений. Организации должны обеспечить оперативное получение требуемой информации, как руководителями, так и исполнителями. В перспективе значение этого фактора будет возрастать.

#### Тема 4.4 Основные направления развития теории организации

Развитие каждой науки характеризуется двумя процессами



Ученые, занимающиеся теорией организации, обсуждают перспективность трех путей ее развития:

1. Создания общего подхода к основным научным воззрениям на базе имеющихся в менеджменте, экономике, социологии и других относительно разработанных науках научных воззрений и дальнейшего продвижения в исследованиях.
2. Выделения своей локальной области исследования части организации и развития ее.
3. Формирования трехступенной схемы развития:
  - *первая ступень*: создание локальной области исследования и доведение теории организации до уровня развития экономики, психологических наук;
  - *вторая ступень*: объединение усилий сопутствующих наук по системному развитию теории организации.
  - *третья ступень*: выделение из сопутствующих наук и развитие своего собственного предмета исследования.

Определенной трудностью для развития теории организации является проблема количественного измерения организационных параметров. В настоящее время в основном оперируют качественными измерениями: хороший, плохой, высокий, средний, низкий, большой, маленький; эффективный, неэффективный. Например, организация обладает высоким научным потенциалом. В этой связи возникает актуальность использования *теории нечетких множеств*, позволяющей количественно оценивать любые факторы. Многие успешно защищенные диссертационные работы посвящены данному вопросу. В качестве программного продукта может быть использована система MATLAB (оболочка Fuzzy Logic Toolbox).

Из числа эффективных методов исследования в теории организации могут использоваться дедукция и индукция. **Дедукция** предусматривает исследования путем перехода от общего к частному. Сначала создается теория или методология, а затем объясняются или предсказываются единичные и групповые события. Индукция

предусматривает исследования путем перехода от частного к общему. Вначале собирается обширный материал, на базе которого создается теория, могущая объяснить любые происходящие события из данной типологии данных. Например, по результатам большого количества собранных материалов о зависимости характера отношений между работниками и эффективностью их труда была создана весьма эффективная теория коммуникаций, включающая пять уровней отношений: полная поддержка, различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

## **Раздел 5. Законы и принципы организации**

### **Тема 5.1 Зависимость, закон и закономерность**

В организации всегда присутствуют процессы, среди которых можно выделить **управляемые, неуправляемые и частично управляемые**. Так, на входе в организацию поступают ресурсы, которые трансформируются в продукцию, поступающую на выходе из организации во внешнюю среду. Входные воздействия и результаты на выходе связаны между собой. Указанная связь выражается графически, словесно, в виде формулы, инструкций, правил и т. д. Например, зависимость производительности труда прямо пропорциональна профессионализму работников с высшим образованием.

**Зависимость** – характер взаимосвязи одного явления с другим. Зависимости отличаются определенной силой взаимосвязанности конкретных получаемых результатов, действий и явлений друг на друга. Зависимость – это связь между переменными входа и выхода.

**Зависимости могут быть:**

1. *Объективными и субъективными*. Объективные зависимости формируются независимо от сознания и воли людей. Субъективные – формируются людьми для реализации их целей.
2. *Кратковременными и долговременными*. К кратковременным относятся, например, зависимость подбора кадров от личных качеств нового руководителя. К долговременным – зависимость прибыли организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию.
3. *Моральными и аморальными*. Моральные связаны с соблюдением норм поведения человека, а аморальные – с обычаями и традициями, так или иначе нарушающими права человека.

Из категории «зависимость» вытекает понятие закона.

**Закон** – это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательных актах и т. д.) и является общепризнанной нормой для большой группы людей и организаций, получила признание и поддержку авторитетных ученых.

**Закон** – необходимое, существенное, основополагающее, устойчиво повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе (существуют всеобщие, общие, специфические, или частные. В законе, как правило, проявляется целый ряд закономерностей).

**Закономерность** – повторяющаяся существенная связь между явлениями и результатами, в виде характерной тенденции, традиции (как результат определенной функциональной деятельности).

Между категориями «закон» и «закономерность» существует взаимозависимость: вновь открытые законы и закономерности служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Развитие и функционирование сложных систем подчиняются ряду закономерностей. К ним можно отнести:

- закономерности целостности;
- интегративности<sup>4</sup>;
- коммуникативности;
- иерархичности.

Закономерность является частью закона. С позиций управления закон или закономерность можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы имеют механизм действия и механизм использования.

**Механизм действия** представляет собой формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования.

**Механизм использования** – это набор правил и норм для работника, реализующего механизм действия, с указанием перечня его прав и ответственности.

Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти за счет как анализа большого количества конкретных систем, так и переноса закономерностей, известных в других областях развития на базе принципа универсальности развития сложных систем.

Чаще всего специалисты выделяют **две категории законов**: *законы природы, в том числе природы человеческого общества, и законы, сформулированные людьми*. Законы природы объективны, непротиворечивы и нерушимы. А законы, сформулированные людьми, переменчивы, непоследовательны и противоречивы.

Поэтому принято считать, что **законы организации** – это объективные законы, а **законы для организаций** – законы субъективные.

**Частные (специфические) законы** изучаются отдельными естественными науками (физикой, химией, биологией и др.) или науками об обществе (историей, социологией, экономикой и др.).

Кроме писаных законов, определяющих жизнь в обществе, существуют сотни неписаных, неформальных законов, представляющих собой нормы поведения, традиции и привычки.

Применительно к организации **закон** – это «необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение»<sup>5</sup>.

Законы организации имеют в своем составе **общее и особенное**. *Общая часть* закона имеет механизм действия независимо от географического расположения, страны, сферы деятельности организации, а *особенное* – это та часть закона, которая не меняет его сути и отражает особенности организации как социальной системы (например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки).

Руководитель при принятии решений может руководствоваться либо законом, либо здравым смыслом, который обычно приводит к центробежным движениям в организации – развалу («хотел, как лучше, а получилось, как всегда»).

Законы организации по важности делятся на **2 уровня**:

1. *основополагающие* (законы синергии, самосохранения, развития)
2. *менее важные* (информативности-упорядоченности, единства синтеза и анализа, композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации).

## Тема 5.2 Закон синергии

Любая организация характеризуется следующими элементами: производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, имидж. Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс

---

<sup>4</sup> Процесс интеграции (от лат. *integratio* – соединение, восстановление) представляет собой объединение в единое целое ранее разрозненных частей и элементов системы на основе их взаимозависимости и взаимодополняемости.

<sup>5</sup> Смирнов Э.А. Основы теории организации: Уч. пособие для вузов. – М.: Аудит, 2000.

существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

**Закон синергии:** *Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше.*

Все имеющиеся в распоряжении организации ресурсы образуют ее потенциал, т. е. ее способность к деятельности. При этом различные сочетания элементов потенциала организации могут создавать большой набор возможного потенциала: от высокого, вызванного, например, совпадением целей организации с целями большинства работников, до низкого, связанного, например, с приобретением некомплектного оборудования, слабым профессиональным уровнем работников.

**Синергия** – процесс существенного изменения потенциала, который происходит пропорционально привлечению ресурсов либо скачкообразно. Смысл эффекта синергии заключается в том, что привлекаемые ресурсы либо усиливают, либо ослабляют друг друга, и в связи с этим общий потенциал организации становится больше или меньше суммы потенциалов всех используемых в деятельности ресурсов:

В рамках теории систем закон синергии проявляется как:

1. Сумма свойств организационного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющихся у каждого вошедшего в состав целого элемента в отдельности.
2. Совокупность элементов, образующих систему, организована, если ее потенциал больше суммы потенциалов входящих в нее элементов по отдельности.

$$2+2 \square 4 \text{ или } 2+2=5$$

Специалисты в области стратегического управления выделяют два типа синергизма:

- 1) структурный синергизм, где эффект возникает за счет объединения ресурсов двух компаний, что позволяет снизить издержки и увеличить объем продаж;
- 2) управленческий синергизм, в случае которого эффект достигается благодаря повышению качества управления без каких-либо структурных изменений.

Структурный синергизм проявляется в процессе объединения аналогичных структур двух объединяющихся организаций. И если эти организации производили аналогичную или схожую продукцию или действовали на одном и том же или смежных рынках, то сокращение издержек достигает 15–25 %, а объем продаж возрастает на 25–30 %<sup>6</sup>.

Управленческий синергизм основан на том, что организация, присоединяющая к себе другую организацию, способна более эффективно управлять приобретенным бизнесом, в частности, благодаря внедрению новой системы финансового контроля, повышению ответственности менеджеров за исполнение бюджета, сокращению необоснованных расходов, продаже сопутствующего бизнеса. Управленческий синергизм позволяет добиться снижения издержек. Значительно реже он ведет к увеличению объема продаж компании.

Синергизм проявляется не только при поглощении одной организацией другой, но и в результате создания союзов и прочих объединений за счет более тесных отношений с поставщиками, в уже существующей группе организаций, когда менеджеры систематически приходят на помощь коллегам. Такого рода синергизм называют «дешевым», поскольку он не связан с затратами на поглощение.

Дело не столько в том, *что* соединяется, сколько в том, *как* соединяется в систему. При этом возможна как положительная, так и отрицательная синергия (рис. 5.1).

<sup>6</sup> Стратегическое развитие организации / Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2005.

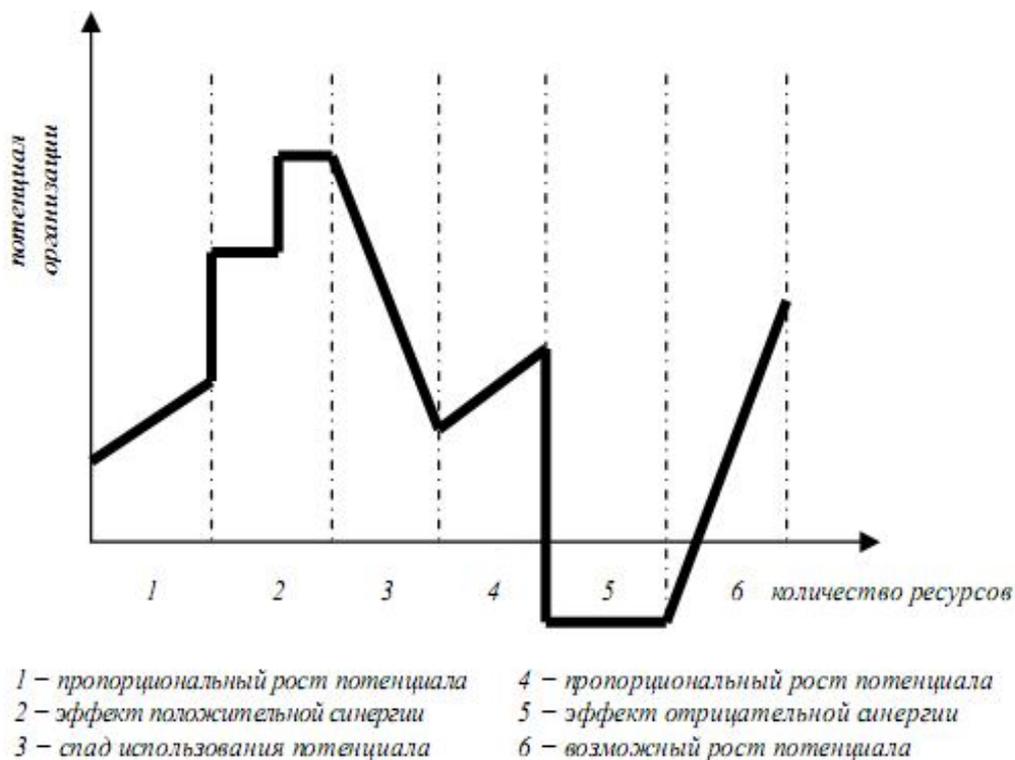


Рис. 5.1 Эффекты положительной и отрицательной синергии

Потенциал организации, т. е. возможность расширения объемов производимого продукта, повышения производительности труда, может изменяться двумя способами:

- а) пропорционально привлечению дополнительного ресурса;
- б) скачкообразно (соединение хорошо совместимых ресурсов создает такой общий потенциал, который существенно перекрывает потенциал, полученный при объединении потенциалов ресурсов).

Благоприятным закон синергии будет, если руководитель и подчиненные знают о нем. Определить количественное значение синергетического эффекта невозможно, главная задача руководителя — найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

Синергетические эффекты оцениваются увеличением прибыли, снижением оперативных расходов и потребности в инвестициях.

Признаки достижения синергии в организации:

- благоприятный климат в коллективе,
- сокращение технологического цикла,
- активное приобретение акций своего предприятия,
- пониженная усталость работников,
- постоянный спрос на продукцию или услуги,
- благотворительная деятельность,
- снижение заболеваемости,
- частичный отказ от услуг сторонних организаций,
- рост числа предложений по совершенствованию производства и управления,
- поддержка коллективной оплаты труда вместо сдельной,
- усиление интереса сотрудников к повышению профобразования,
- постоянный спрос на продукцию организации,
- выработка и поддержка традиций организации,
- усиление технологической и организационной дисциплины,
- усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству,
- сокращение количества оперативных совещаний и увеличение количества совещаний по стратегическим вопросам,
- устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям,

– выполнение бизнес-плана.

Руководитель должен создать в организации систему, обеспечивающую реализацию закона синергии.

Для успешной реализации закона синергии применяется ряд методов: «вопросы и ответы», «конференция идей», «мозговая атака», «кейс-метод» и др.

### Тема 5.3 Закон самосохранения

Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

**Закон самосохранения:** *каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).*

Однако сохранение своей качественной определенности нельзя понимать в буквальном смысле. Качественная определенность как любое явление динамична и зависит от внешней среды. В данном случае закон самосохранения следует понимать как сохранение системы в постоянно изменяющейся внешней среде.

В качестве механизма реализации закона самосохранения выступает способность системы к устойчивому функционированию в условиях меняющейся внешней и внутренней среды и сохранению своих свойств, характерных для системы.

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$$\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i})$$

где:

$R_{1i}$  – внутренний потенциал организации в области  $i$ , способствующий ее развитию;

$R_{2i}$  – внешний потенциал организации в области  $i$ , способствующий ее развитию;

$V_{1i}$  – внутренний потенциал организации в области  $i$ , способствующий ее ликвидации;

$V_{2i}$  – внешний потенциал организации в области  $i$ , способствующий ее ликвидации.

Левую часть в формуле можно назвать потенциал развития  $P$ , а правую часть – потенциал ликвидации  $L$ . Общая сумма ресурсов развития организации всегда стремится быть больше суммы ресурсов ликвидации.

Иными словами, для самосохранения организации должно соблюдаться неравенство:

$$P > L$$

Если это отношение долгое время не выполняется, то организация прекращает свое существование либо самостоятельно, либо принудительно.

Особое условие реализации закона сохранения заключается именно в том, что энергия развития/удержания (энергия, необходимая для обеспечения стабильности) должна быть больше суммы энергий внутреннего и внешнего «воздействия-разрушения/ликвидации» организации.

Для анализа положения организации очень важным показателем является параметр самосохранения.

$$P_c = \frac{P - L}{P} \cdot 100\%$$

Как видно из формулы, параметр самосохранения имеет аналогию с рентабельностью продукции, которая является экономическим вариантом реализации закона самосохранения.

Нормативы представляют собой семь уровней самосохранения. Каждый уровень включает диапазон значений параметра самосохранения и комментарии – варианты необходимых решений (табл. 5.1).

Таблица 5.1.

## Параметры самосохранения организации

Уро- вень	Диапазон значений	Комментарии (варианты решений)
1	от – 1000 до – 100	Разрушительные факторы слишком сильны для организации. Организацию следует ликвидировать
2	от – 40 до – 10	Возможно, это кратковременный спад. Если нет, то организацию следует либо ликвидировать, либо реорганизовывать
3	0	Если это характеризует кратковременный период, то это не может вызывать опасений. Если период действия такой ситуации затягивается, то необходимы срочные кардинальные меры
4	от 10 до 50	Нормальная ситуация в рыночной экономике
5	от 100 до 200	Благоприятная ситуация в рыночной экономике
6	от 300 до 500	Организация находится в искусственно льготных условиях, что не может не вызвать агрессии других организаций
7	от 600 до 1000	Такая ситуация явно свидетельствует об активном лоббировании интересов организации, либо о «теневом» характере ее деятельности

Каждый руководитель, даже не зная этого закона, рассчитывает необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы, чтобы организация могла существовать, эффективно работать.

Непрерывные изменения могут привести к угрозе ликвидации системы.

Различают количественную и структурную устойчивость системы. Первая – характеризуется числом и разнообразием компонентов, входящих в систему, т. е. чем больше компонентов входит в систему, тем она устойчивее по отношению к внешним и внутренним изменениям. А вторая – характером и силой связей в системе.

Большие системы устойчивее малых, однако, склонность к росту больших систем, который не сопровождается развитием (т. е. создание соответствующих связей), ведет к потере устойчивости и разрушению системы.

Структурную устойчивость характеризуют два типа: статическая и динамическая устойчивость. *Статическая* – относится к системам статического равновесия: природные объекты, здания и сооружения, механические конструкции, созданные человеком, и закрытые (замкнутые) социальные системы. Устойчивость таких систем снижается медленно и определяется прочностью связей. *Динамическая* устойчивость достигается путем уравнивания каждого возникающего изменения другим, ему противоположным, т. е. процессы разрушения и созидания уравнивают друг друга. Динамическое равновесие никогда не может быть полным.

Как поддерживать на достаточном уровне, или увеличить положительный ресурс организации (то есть ресурс развития/удержания)? Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. В зависимости от реальной ситуации для конкретной организации могут быть использованы стратегии:

1. пассивно-индивидуальная (основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций);
2. пассивно-коллективная (основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области; без затрат получают от внешней среды хорошо развитую инфраструктуру и минимальный риск);
3. активно-индивидуальная (стратегия постоянного поиска фирмой своей ниши в науке, технологии или информации);
4. активно-коллективная (предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию).

Стратегия	Рекомендации
-----------	--------------

	<i>Руководител</i> б	<i>Производст</i> во	<i>Риск</i>	<i>Реклама</i>
<i>Пассивно-индивидуальная</i>	Непрофессионал, меланхолик	Поисковое	Высокий	Умеренная
<i>Пассивно-коллективная</i>	Профессионал, сангвиник	Типовое	Низкий	Слабая
<i>Активно-индивидуальная</i>	Непрофессионал, холерик	Поисковое	Средний	Активная
<i>Активно-коллективная</i>	Профессионал, сангвиник	Любое	Низкий	Средняя

Обеспечить организации самосохранение помогает система страхования ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

#### Тема 5.4. Закон развития

*Развитие* – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы (рис. 5.2.), включающем 8 взаимосвязанных этапов: порог нечувствительности ( $\Theta_1$ ), внедрение ( $\Theta_2$ ), рост ( $\Theta_3$ ), зрелость ( $\Theta_4$ ), насыщение ( $\Theta_5$ ), спад ( $\Theta_6$ ), крах ( $\Theta_7$ ), ликвидация или утилизация ( $\Theta_8$ ).

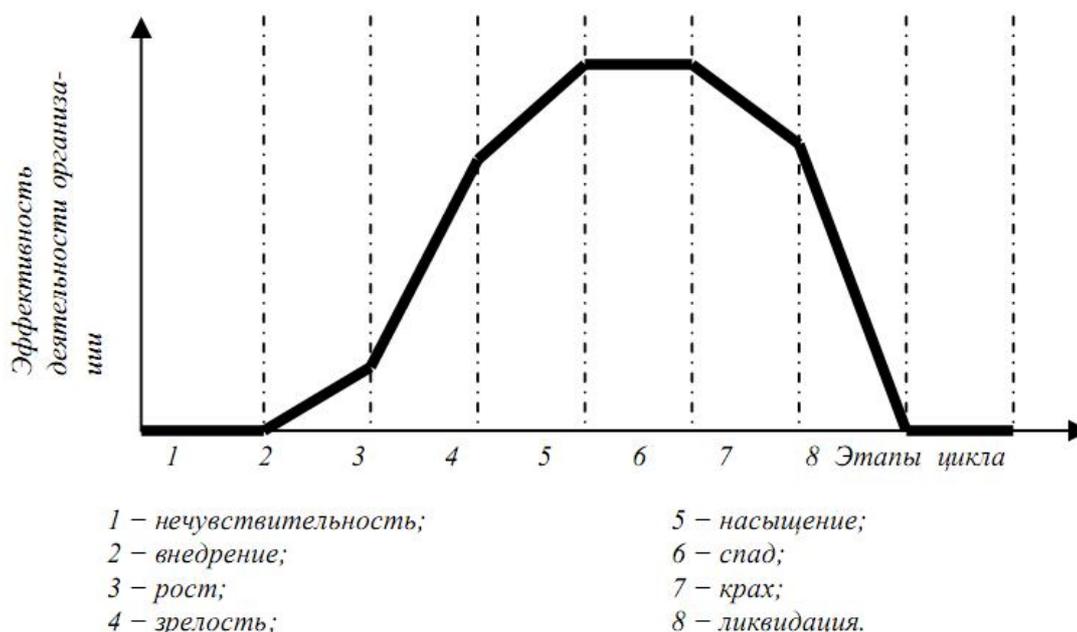


Рис. 5.2. Этапы жизненного цикла развития организации

Тангенс угла наклона кривой на этапах внедрения, роста, зрелости, спада и краха определяет принадлежность развития к эволюционной или революционной форме, спаду или подъему. Диапазон угла наклона  $50-60^\circ$  свидетельствует о революционной форме развития; диапазон  $10-30^\circ$  – об эволюционной форме; промежуточный диапазон  $30-50^\circ$  – это период постепенного перехода к одной из указанных форм; диапазон  $0-10^\circ$  – это стабилизация или

изменение запасов (т.е. «проедание»). Положительный тангенс характеризует подъем, отрицательный – спад.

**Закон развития:** каждая материал система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на принципы:

*инерции* – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;

*эластичности* – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций. В чем состоит значение эластичности. Например, для организации обладающей высокой эластичностью: при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники в короткие сроки освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом;

*непрерывности* - процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;

*стабилизации* - система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности;

Успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

1. крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
2. всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия повседневных решений;
3. рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
4. передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.)
- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.)
- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.)
- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии)
- изменение экологии
- технический прогресс
- глобальное состояние мировой цивилизации и т.д.

Бизнес-план является основой эффективной реализации закона развития. Бизнес-план — план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

*Далее рассмотрим законы организации второго уровня*

## **Тема 5.5 Закон информированности-упорядоченности**

Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных.

Обычно информацию разделяют на 2 больших класса: объективную (овеществленную в товаре (например, о работнике – диплом об образовании, трудовая книжка)) и субъективную (отраженную, организованную людьми).

Категория «информация» имеет смысл лишь тогда, когда есть источник (информатор) и ее получатель (информант).

Информация обладает такими характеристиками как объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость. Также необходимо иметь в виду, что распределение информации должно быть избирательным и ориентированным на полномочия лиц, принимающих решения. Избирательное распределение информации предпочтительнее предоставления всей информации без предварительного анализа и систематизации.

Информационная среда, ввиду ее важности, является объектом управления, наряду с персоналом, финансами и т.п. Информационная среда управления подчиняется закону информированности-упорядоченности.

**Закон информированности-упорядоченности:** чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

**Следствие:** информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.

Поэтому, руководитель должен создать работникам условия для получения информации.

### Тема 5.6 Закон единства анализа и синтеза

Суть анализа - в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря об единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

**Закон единства анализа и синтеза:** каждая материальная система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: Разделение – Преобразование – Объединение – Преобразование.

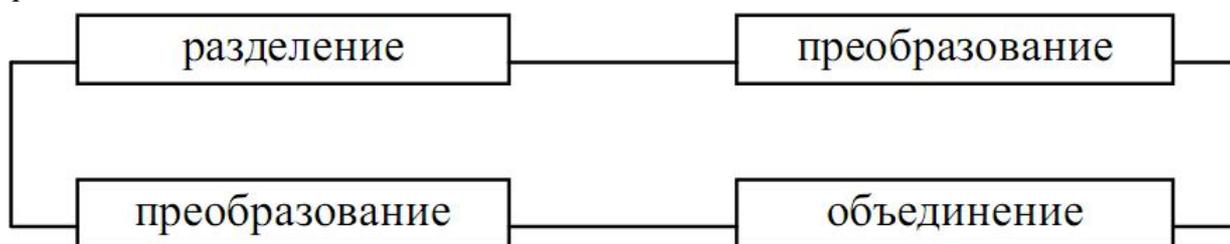


Рис. 5.3 Цикл преобразований в организации.

Закон утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза, обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Как сказано выше, каждая организация стремится обеспечить наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. При этом, скорость и результат преобразования зависит от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

*Анализ и синтез не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевают их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.*

Анализ и синтез являются основными методами познания.

Практический подход к анализу и синтезу организаций может быть реализован с помощью метода постепенного приближения, который включает 4 уровня:

1. предварит анализ с позиций стороннего наблюдателя
2. проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации
3. создание группы развития организации и формирование ее стратегии развития
4. постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации

С помощью бесконечного циклического процесса анализа и синтеза происходит структурная оптимизация системы; система избавляется от неэффективных элементов, заменяя их более прогрессивными. Таким образом, сочетание анализа и синтеза обеспечивают стремление системы к оптимальной самореализации.

### **Тема 5.7. Закон композиции и пропорциональности**

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. В таких случаях говорят о центростремительных (объединительных) и центробежных (разъединительных) процессах.

В древнегреческой философии идеалом гармонии (от греч. «harmonia» — стройность, соразмерность) являлась космическая система с ее абсолютным порядком и организованностью. Синонимами слова «гармония» являются стиль, красота, счастливая семья, преуспевающая организация, музыкальные созвучия.

Гармония – это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности)<sup>7</sup>. Гармония имеет системное начало, она объективна и не зависит от воли и желания человека, который может либо помочь ей, либо испортить естественный ее ход.

**Закон композиции и пропорциональности:** *каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).*

Этот закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Реализация закона в организации требует обязательного использования набора принципов.

- Принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.
- Принцип координации: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.
- Принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Как утверждают специалисты, достижение необходимых пропорций, соразмерности и соответствия в границах организации равнозначно повышению жизнеспособности,

---

<sup>7</sup> На Земле, на Луне и даже на Марсе есть все необходимые элементы для живого организма: вода, кислород, углекислый газ и т.д. Однако только на планете Земля их соотношения приемлемы для его существования. Если какие-то пропорции этих составляющих существенно изменятся, например, уменьшится озоновый слой атмосферы, то произойдут серьезные изменения во флоре и фауне.

повышению уровня самосохранения системы. Практика использования закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечение требуемой их пропорции.

### **Тема 5.8 Специфические законы социальной организации**

Каждая организация представляет собой маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал. Существуют формализованные коммуникации и неформальные отношения человека с другими людьми, их соотношение должно заранее определяться руководителем.

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения можно выделить общее и особенное. Общее в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. Особенное – это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации. Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, ее реакции на действие того или иного закона.

Специфические законы социальной организации

– *Закон своеобразия*: для каждой организации существует специфическая, наилучшая и только ей присущая структура производства и управления.

– *Закон социальной гармонии*: в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда за счет повышения эмоционального уровня работников и активизации их трудовой деятельности.

– *Закон социальной загрузки*: для каждого работника существует объем оптимальной загрузки работой, при котором в полной мере могут раскрыться его способности и возможности (найти область эффективной деятельности можно методом определения квалификации по результатам работы).

– *Закон эффективного восприятия и запоминания информации*: процессы восприятия и запоминания информации работником реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

– *Закон эффективного осмысления*: эффективное осмысление нового возможно при наличии у работника большого объема знаний или информации по данной теме.

– *Закон установки*: любой работник наиболее полно воспринимает ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

– *Закон устойчивости информации*: первая информация о событии, поступившая работнику, является наиболее устойчивой, чем повторная об этом же событии.

– *Закон доходчивости информации*: доходчивость сообщений для работника будет выше при одновременном использовании нескольких форм его подачи.

### **Тема 5.9 Принципы статической и динамической организации**

Организации, как и системы не вечны: они зарождаются, развиваются, переживают периоды становления, расцвета, упадка и сменяются другими или полностью перерождаются, обновляются.

В процессе развития организации сталкиваются с определенными ловушками, которые нужно избежать для продолжения роста. Российский бизнес очень молод. Большое количество совсем юных компаний является одним из самых важных факторов, определяющих сегодняшний стиль и текущие проблемы российского менеджмента.

Изменения в организации происходят не по схемам формальной логики, они зависят от множества внешних факторов. Моделирование развития организации может быть осуществлено с помощью теории жизненных циклов. Таких моделей предложено достаточно много:

- 1) **модель Доусона** (рассматривающая жизненные циклы государственных комитетов);

- 2) **модель Липпита и Шмидта** (описывающая развитие деловой организации), 3) **модель Торбета** (основанная на индивидуальных менталитетах членов организации), а также **модели Катца и Канна, Грейснера, Кимберли, Адизеса** и др.

Одной из наиболее адекватных можно считать **модель жизненного цикла Адизеса**. В отличие от других, она уделяет внимание не только росту, но и регрессии, организационному упадку и смерти. Процесс организационного упадка Адизес рассматривает как последовательный и предсказуемый. Основная идея модели заключается в соотношении развития организации развитию живого организма. Поэтому и жизненный цикл организации делится на две фазы — рост и старение. Рост

начинается с зарождения и завершается расцветом, проходя через такие этапы, как «*выхаживание*», «*младенчество*», «*давай-давай*», «*юность*». Старение начинается со стабилизации и завершается «*смертью*» организации, проходя через этапы «*аристократизм*», «*ранняя бюрократизация*», «*бюрократизация*».

Адизес выделяет два важных параметра жизнедеятельности организации — *гибкость* и *контролируемость (управляемость)*.

При всем своеобразии каждого из перечисленных этапов ЖЦО существует четкий критерий их разделения на две группы:

- этапы, на которых организация не проявляет себя в оперативной деятельности и в целом не дает результатов своей основной заявленной деятельности. К таким этапам относятся : «**порог нечувствительности**» и «**ликвидация (утилизация)**». Действительно, на этих этапах организация в лучшем случае осуществляет только бухгалтерскую и канцелярскую деятельность. Основной технологический процесс (производство продукции, оказание услуг и т.п.) в этих случаях либо еще не начат, либо уже свернут. Образно выражаясь, «колеса и шестеренки не вращаются». Организация в таком состоянии позиционируется как «**статическая**»;

- этапы, на которых организация ведет оперативную деятельность, и имеются некоторые результаты ее основной заявленной деятельности. К таким этапам относятся: «**внедрение**», «**рост**», «**зрелость**», «**насыщение**», «**спад**», «**крах**». Как бы ни складывалась конъюнктура, основной технологический процесс в этих случаях обязательно имеет место (продукция производится, услуги оказываются). Вновь прибегая к расхожему образу, можно сказать, что «колеса и шестеренки крутятся». Организация в таком состоянии позиционируется как «**динамическая**».

Рациональный смысл отнесения организаций к статической либо динамической группе состоит в изначальном определении допустимых методов изучения организации либо воздействия на нее.

Так, в *статической* организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов, регистрации, физического создания организации, реорганизации и ликвидации организаций. Например, производство и ремонт радиоаппаратуры

лучше производить в отключенном от сети состоянии.

В *динамической* организации, в свою очередь, преобладают координирующие действия. Так, отладку радиоаппаратуры лучше проводить в рабочем состоянии (on line power). Специалисты консультационных фирм предпочитают работать со статическими организациями, а руководителям приходится работать с динамическими организациями. Для работы с динамическими организациями разработано множество консультационных технологий, например, технология «прорыв» и ее модификации.

Рассматриваемые далее принципы входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций.

## ***Принципы статической и динамической организации***

### **1. Принципы приоритета**

**1.1 Принцип приоритета цели** (в системе цель-задача-функция наивысший приоритет имеет цель, затем уже задача и далее функция). Из цели вытекает ряд задач. Если какая-либо функция из набора нереализуема, то приоритет переходит

к ней. При этом должна быть скорректирована соответствующая задача из прежнего набора и сама цель.

**1.2 Принцип приоритета функций над структурой при создании организации** (создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей). Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности и для этих групп формируется набор функций. Для конкретного набора функций создается набор структурных единиц. Если невозможно сформировать набор структурных единиц, адекватных набору функций, то вновь рассматриваются варианты по принципу приоритета цели.

**1.3 Принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях** (в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются).

**1.4 Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения** (при создании организации собственник или учредители должны подбить «под себя» персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организации).

**1.5 Принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций** (руководители и главные специалисты организации должны подбиться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости).

## **2. Принципы соответствия**

**2.1 Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами** (каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач).

**2.2 Принцип соответствия распорядительства и подчинения** (у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных). У президента акционерного общества открытого типа линейным руководителем выступает собрание акционеров, которое может даже снять его с должности, однако снять с должности человека, находящегося на более низкой ступени управления, собрание не имеет права, а может только поручить президенту ОАО решить этот вопрос. Даже у президента страны должен быть линейный руководитель, который представлен в виде коллективного органа: конгресс, парламент и т.д.

**2.3 Принцип соответствия эффективности производства и экономичности** (для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами). Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности. Так, увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это в свою очередь приводит к увеличению затрат, и это оправдано.

**3. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления** (очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги).

**4. Принцип прямооточности** (производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций).

**5. Принцип ритмичности** (производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам).

**6. Принцип пропорциональности** (производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания).

**7. Принцип синхронизации (системный принцип):** среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

В результате анализа свойств **процесса организации** можно сформировать следующие **принципы** его построения:

- Процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий.
- При выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс.
- Следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс.
- Процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой.
- Процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованы (согласованы, утверждены и т.д.).
- Обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам и организации.

## Тема 5.10 Принципы рационализации

В любой организации постоянно происходят различного рода изменения либо по инициативе руководства, либо по инициативе рядовых работников, либо по стечению обстоятельств. Проводником таких изменений является человек как на уровне разработки решения, так и на уровне исполнения.

**Изменения в организации** — объективный процесс, регулируются законом единства анализа и синтеза. Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований.

Существуют три типа организации мыслительной деятельности человека: **рационализм, иррационализм и сенсуализм**. Каждый из них имеет глубокие исторические корни и накладывает существенный отпечаток на реализацию изменений в организации.

**Рационализм** (лат. *ratio* — разум) — усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например производства, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам. Рационализм как философское направление признает разум основой познания и поведения людей. Противостоит как иррационализму, так и сенсуализму.

**Иррационализм** — это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю (волюнтаризм), интуицию, инстинкт, озарение. Он характеризуется постоянными сомнениями в правильности принятых решений и возможных результатах.

**Сенсуализм** — это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение (сенсорика).

Каждый из приведенных типов имеет сферы эффективного применения.

*Менеджер с рациональным типом мышления* постоянно применяет достижения науки и практики, принимает упреждающие решения. Например, заранее начнет осваивать ремонт иномарок, закупать новое технологическое оборудование.

*Менеджер с иррациональным типом мышления* принимает упреждающие решения на основе интуиции («мне кажется, что это правильно») или на основе:

- сравнения с кем-либо;
- сильных впечатлений после просмотренной выставки, телевизионной передачи, разговора с кем-то.

*Менеджер с сенсуальным типом мышления* принимает решения по результатам исходя из увиденного и прочувственного.

Рационализация как процесс должна привести к новому состоянию организации (к новой результативности), то есть к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.

Если компания хочет занимать постоянно лидирующее положение на рынке, она должна находиться в процессе преобразований, не только эволюционных, но и революционных. Эволюция — это просто постепенный процесс непрерывного улучшения. Существует оригинальная метафора: «Бабочка — это не просто модификация и улучшение гусеницы — это совершенно новое существо». Так же и революция: это не просто несколько эволюционных шагов — это отрыв от прошлого.

Компании мирового класса освоили науку постоянного функционирования между двух кривых и начинают революционные преобразования раньше, чем упрутся в стенку.

## **Раздел 6. Проектирование организационных систем**

### **Тема 6.1 Сущность организационного проектирования**

Различают два аспекта организации: пространственный (структурный) и процессный (выполнение функций во времени). В этом подразделе будет рассматриваться первый аспект.

**Организационное проектирование** — это комплекс работ по созданию предприятия, формированию структуры и системы менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым. **Организационное проектирование** как процесс - это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования на предприятии, в учреждении является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования является обеспечение высокого уровня организованности деятельности предприятия (организации). Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания разработанной организационной, производственной системы.

Для обеспечения высокого уровня организованности любой деятельности необходимо чтобы она была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии.

### **Тема 6.2 Процесс организационного проектирования**

*Организационный проект* структуры может состоять из следующих разделов:

- идея организационного проекта структуры, вытекающая из стратегии организации, сформированной на стадии стратегического маркетинга;
- производственная структура организации;
- организационная структура организации;
- персонал организации;
- потребность в материальных ресурсах организации на планируемый период (нормативы и нормы, объемы, затраты, сроки поставок, поставщики и др.);
- финансы;
- информационное обеспечение управления;
- взаимодействие структур организации;
- эффективность проекта.

**Процесс организационного проектирования** - целенаправленная последовательность актов принятия проектных решений, приводящая к построению проектируемой организационной системы.

Реализация процесса организационного проектирования требует использования соответствующей технологии.

**Технология проектирования** - это последовательность действий, позволяющая технически выполнить проектирование заданного объекта; содержит ряд обязательных составляющих, которые приведены в типовой схеме процесса проектирования.

#### **Процесс организационного проектирования:**

Выявление потребностей предполагает установление самого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование.

Постановка задачи включает детальное описание организационной системы, подлежащей проектированию, и представляет собой чёткую формулировку потребности и служит заданием на проектирование.

Синтез и анализ. Характер этих этапов проявляется в том, что вначале проектировщик определяет концептуальную основу какого-либо элемента создаваемой системы, затем эта концепция подвергается анализу, усовершенствованию и повторному воплощению в проектное решение. Этот цикл повторяется до тех пор, пока не будет получено оптимальное решение. Спроектированные элементы и подсистемы синтезируются в рамках окончательного проектного решения.

Оценка результатов проектирования производится с позиций эффективности. Эффективность оценивается путем сопоставления результата и приложенных к этому усилий.

### **Тема 6.3 Этапы организационного проектирования**

- 1) формулирование идеи организационного проектирования на основе маркетинговых исследований;
- 2) системный анализ и структуризация проблемы (объекта);
- 3) разработка производственной структуры организации (числа и взаимосвязей производственных подразделений, форм соединений, планировки подразделений и т. п.);
- 4) разработка организационной структуры организации;
- 5) разработка положений (должностных инструкций) о службах;
- 6) разработка норм и нормативов;
- 7) подбор персонала и комплектование штата организации;
- 8) расчет потребности в различных видах ресурсов (по их видам, объектам и т. д.);
- 9) технико-экономическое обоснование организационного проекта;
- 10) согласование и утверждение проекта, передача его для использования (реализации).

В целом разработка организационного проекта состоит из 3 крупных этапов: предварительная подготовка, собственно проектирование и внедрение проекта.

1. Предварительная подготовка - разрабатывается общая концепция проектируемой системы, осуществляется технико-экономическое обоснование проекта, формируется и утверждается техническое задание на проектирование.

2. Проектирование организационных систем осуществляется в две стадии: технический проект и рабочий проект:

1) на стадии технического проектирования работа ведется на основе утвержденного технического задания: разрабатываются основные положения, принципы ее функционирования, методы содержания подсистем и т.д.

2) стадия рабочего проектирования предполагает разработку рабочей документации: разрабатываются все структурные схемы, выполняются необходимые организационно-плановые расчеты, формируется нормативная информационная база.

3. На этапе внедрения организационного проекта осуществляется обучение и психологическая подготовка персонала, вводятся в действие новые инструкции и положения, перестраивается производственная и управленческая структуры.

### **Тема 6.4 Методы организационного проектирования**

По отдельным разделам или проблемам организационного проекта могут применяться разные *методы разработки*.

Планировка подразделений может быть спроектирована с применением методов аналогии и основана на апробированных проектах. Нормы и нормативы расхода ресурсов, нормативные документы, регламентирующие функционирование элементов организации, могут быть разработаны с применением опытно-статистических методов, основанных на использовании опыта работников, либо с применением экспериментальных (опытно-промышленных) и расчетно-аналитических методов. При проектировании отдельных составляющих организационного проекта может применяться также блочный метод (метод

детского конструктора). В условиях автоматизации управления широкое распространение получают методы организационного проектирования.

*Методы организационного проектирования:*

1. Оригинальное проектирование - все виды проектных работ ориентированы на создание индивидуальных проектов. Для каждого конкретного объекта разрабатывается проект организации, в максимальной степени учитывающий особенности этого объекта.

2. Типовое проектирование - создание для каждого из компонентов системы законченного проектного решения, которое затем с некоторыми модификациями используется при проектировании организационной системы.

3. В настоящее время распространенным является использование систем автоматизированного проектирования. В его основе - модельный метод, применение которого предполагает построение и поддержание глобальной модели организационной системы.

#### **4.3. Лабораторные работы**

Учебным планом не предусмотрено

#### **4.4. Практические занятия**

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	<b>1.</b>	Организация как система	5	Дискуссия, (2 часа)
2	<b>2.</b>	Адаптация организационных структур к условиям рынка	5	Дискуссия, (2 часа)
3	<b>3.</b>	Управление в сложных системах	5	Дискуссия, (2 часа)
4	<b>5.</b>	Роль управления в обеспечении эффективности организации	5	Дискуссия, (3 часа)
5		Принципы и законы организации в деятельности фирмы	6	Дискуссия, (1 час)
6	<b>6.</b>	Проектирование сетевых графиков	5	Дискуссия, (1 часа)
7		Проектирование структур организации	5	Дискуссия, (1 часа)
<b>ИТОГО</b>			<b>36</b>	<b>12</b>

#### **4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат**

Учебным планом не предусмотрено

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>				<i>Σ комп.</i>	<i>t<sub>ср</sub>, час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
			<i>ОПК</i>		<i>ПК</i>					
			<i>5</i>	<i>8</i>	<i>11</i>	<i>13</i>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
1. Организация как система		26	+	-	-	-	1	26	Лк, ПЗ, СР	Экзамен
2. Социальные организации		28	+	-	-	-	1	28	Лк, ПЗ, СР	Экзамен
3. Организации и управление		38	-	+	+	-	2	19	Лк, ПЗ, СР	Экзамен
4. Теория организации, ее место в системе научных знаний		26	-	+	-	-	1	26	Лк, ПЗ, СР	Экзамен
5. Законы и принципы организации		46	-	+	-	+	2	23	Лк, ПЗ, СР	Экзамен
6. Проектирование организационных систем		52	-	+	+	+	3	17,33	Лк, ПЗ, СР	экзамен
<i>всего часов</i>		<b>216</b>	<b>54</b>	<b>85,33</b>	<b>36,33</b>	<b>40,33</b>	<b>4</b>	<b>54</b>		

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Харитонов П.В. Теория организации: методические указания к выполнению практических работ / П.В. Харитонов. - Братск: БрГУ, 2013. - 87 с.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	<i>Наименование издания</i>	<i>Вид занятия</i>	<i>Количество экземпляров в библиотеке, шт.</i>	<i>Обеспеченность, (экз./ чел.)</i>
1	2	3	4	5
<b>Основная литература</b>				
1.	Теория организации: практикум / авт.-сост. О.Н. Тараненко, Н.В. Боровикова. - Ставрополь : СКФУ, 2015.-157с <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457761">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=457761</a>	ПЗ, СР	1 ЭУ	1
2.	Яськов, Е.Ф. Теория организации : учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 271 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436866">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436866</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
<b>Дополнительная литература</b>				
3.	Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=490881">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=490881</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
4.	Ружанская, Л.С. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова ; под общ. ред. Л.С. Ружанской. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 201 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=482312">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=482312</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
5.	Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114553">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114553</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
6.	Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - Кн. 2. – 434 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=271808">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=271808</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
7.	Дацко, В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н. Дацко ; Российская международная академия туризма, 2013. – 96 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258271">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258271</a>	Лк, ПЗ, СР	10	0,4
8.	Бардасова, Э.В. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие для слушателей магистратуры / Э.В. Бардасова, Е.А. Сергеева - Казань : Издательство КНИТУ, 2013. - 104 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=258721</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
9.	Черных, А.В. Теория организации : учебник / А.В. Черных, О.А. Прудникова; Ульяновск: УлГПУ, 2013. - 201 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278057">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278057</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1
10.	Рогач, О.В. Основы теории управления и организации: учебное пособие / О.В. Рогач, Е.В. Фролова. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 189 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454225">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454225</a>	Лк, ПЗ, СР	1 ЭУ	1

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ  
[http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=](http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=).
2. Электронная библиотека БрГУ  
<http://ecat.brstu.ru/catalog>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»  
<http://biblioclub.ru>.
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань»  
<http://e.lanbook.com>.
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"  
<http://window.edu.ru>.
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>.
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)  
<https://uisrussia.msu.ru/>.
8. Национальная электронная библиотека НЭБ  
<http://xn--90ax2c.xn--p1ai/how-to-search/>.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение курса «Теория организации» предполагает равномерный режим работы и ритмичный ее характер.

Так, проработка лекционного материала осуществляется в течение семестра. При этом осуществляется написание конспекта лекций, анализ существующих теорий управления организацией, выявление вызывающих трудности вопросов с целью их проработки в ходе практических занятий и индивидуальных консультаций.

В ходе практических занятий производится обобщение, систематизация, углубление и конкретизация полученных теоретических знаний, выработка способности и готовности их использования на практике. При подготовке к ним необходима проработка основной и дополнительной литературы, терминов, сведений, являющихся основополагающими в теме/разделе, а также выполнение заданий, необходимых для участия в интерактивной, активной и инновационных формах обучения по исследуемым вопросам.

Другой частью самостоятельной работы обучающихся является подготовка к экзамену. При этом необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и использовать ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

### 9.1. Методические указания по выполнению практических занятий

#### Практическое занятие № 1

##### Организация как система

Цель работы: провести комплексный анализ понятия «организация», приобрести студентами навыки критического анализа, провести исследование организации как системы, изучить классификацию факторов внешней среды организации, научиться проводить SWOT-анализ организации.

##### Задание:

1. выполнить упражнение «Понятие «организация»»;
2. выполнить упражнение «Определение понятия организации»;
3. выполнить упражнение «Виды систем»;

4. выполнить упражнение «Реферативное эссе. Факторы внешней среды организации»;
5. выполнить упражнение «SWOT-анализ организации».

Порядок выполнения:

1. Самостоятельное выполнение упражнений
2. Выступление перед аудиторией.

Форма отчетности: задания выполняются в тетради, ответы на вопросы по теме доклада

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к семинару:

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Рекомендуемые источники:

Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[3-10] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое организация!
2. Виды систем.
3. Для чего проводится SWOT-анализ?

**Практическое занятие № 2**

**Адаптация организационных структур к условиям рынка**

Цель работы: закрепить теоретические знания о социальных и хозяйственных организациях; изучить и научиться анализировать модели организации с целью выявления их влияния на эффективность хозяйственной деятельности в условиях рынка; раскрыть роль и значение организации, функционирующей в рыночных условиях, в жизни индивида.

Задание:

1. выполнить упражнение «Социальные организации»;
2. выполнить упражнение «Хозяйственные организации»;
3. провести зачет по изучаемой теме (гlossарий);
4. выполнить упражнение «Модели организации»;
5. выполнить упражнение «Роль организации в жизни индивида».

Порядок выполнения:

1. Самостоятельное выполнение упражнений
2. Выступление перед аудиторией.

Форма отчетности: задания выполняются в тетради, ответы на вопросы по теме доклада

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий:

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[3-10] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назвать виды социальных организаций.
2. Структура социальной организации.

**Практическое занятие № 3**

**Управление в сложных системах**

Цель работы: изучить последовательность и научиться проводить исследование системы управления; изучить задачи управления современной организацией, найти и проанализировать проблемы современного менеджмента.

Задание:

1. выполнить упражнение «Исследование систем управления»;
2. выполнить упражнение «Задачи управления современной организацией».

Порядок выполнения:

1. Самостоятельное выполнение упражнений
2. Выступление перед аудиторией.

Форма отчетности: задания выполняются в тетради, ответы на вопросы по теме доклада

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий:

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[3-10] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что является объектом исследований?
2. каковы задачи современной организации?

#### **Практическое занятие № 4**

##### **Роль управления в обеспечении эффективности организации**

Цель работы: закрепить теоретические знания о жизненном цикле организации, изучить действия руководителя на этапах ЖЦО; закрепить теоретические знания о системе управления и организационной структуре в хозяйственных организаций; определить предрасположенность к стилю управления и его эффективность в рыночных условиях; применить междисциплинарную методологию для изучения вклада научных дисциплин в теорию организации

Задание:

1. выполнить упражнение «Жизненный цикл организации»;
2. выполнить упражнение «Презентация»;
3. выполнить упражнение «Стиль управления и его эффективность в рыночных условиях»;
4. выполнить упражнение «Система наук об организации».

Порядок выполнения:

1. Самостоятельное выполнение упражнений
2. Выступление перед аудиторией.

Форма отчетности: задания выполняются в тетради, ответы на вопросы по теме доклада

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий:

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[3-10] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Особенности функционирования и развития организации;
2. Жизненный цикл организации.

#### **Практическое занятие № 5**

##### **Принципы и законы организации в деятельности фирмы**

Цель работы: закрепить теоретические знания по основным понятиям и законам организации первого и второго уровня; исследовать законы синергии в деятельности организации, ознакомиться с методами групповых решений для достижения эффекта синергии; рассмотреть синергетический эффект в ходе проведения «мозгового штурма»; рассмотреть особенности передачи информации и показать важность информации в управлении организацией

Задание:

1. выполнить упражнение «Основополагающие законы организации»;
2. выполнить упражнение «Разбор ситуации «Проблемы и возможности ООО «НеоДекор»»;

3. выполнить упражнение «Методы группового выдвижения альтернативных решений»;
4. выполнить упражнение «Мозговой штурм»;
5. выполнить упражнение «Законы организации второго уровня»;
6. выполнить упражнение «Деловая игра на передачу информации «Как я умею слышать?»»;
7. выполнить упражнение «Практические советы «Постулаты Моримаса Огавы».

Порядок выполнения:

1. Самостоятельное выполнение упражнений
2. Выступление перед аудиторией.

Форма отчетности: задания выполняются в тетради, ответы на вопросы по теме доклада

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий:

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[3-10] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение категории «зависимость».
2. Чем характеризуются эволюционное и революционное развитие?

**Практическое занятие № 6**

**Построение сетевых графиков**

Цель работы: научиться строить, анализировать и проводить оптимизацию сетевого графика

Задание:

1. изучить сущность сетевого графика;
2. на практическом занятии с преподавателем на конкретном примере построить, проанализировать и провести оптимизацию сетевого графика;
3. выполнить индивидуально практическую работу (по вариантам) на тему «Оптимизация сетевой модели комплекса производственных работ».

Порядок выполнения:

1. Самостоятельное выполнение упражнений
2. Выступление перед аудиторией.

Форма отчетности:

- 1) во введении отобразить потребность в сетевом планировании и управлении (СПУ), возможности СПУ, цель и задачи работы; необходимо указать номер варианта и задание;
- 2) теоретическая часть должна содержать следующие разделы:  
- построение сетевого графика;

- анализ сетевого графика;
- оптимизация сетевого графика.
  - 3) практическая часть должна включать подробные расчеты и анализы сетевого графика, его построение, оптимизацию;
  - 4) в заключении делаются выводы, краткое описание перечня результатов, полученных в работе, обоснование их достоверности и практической ценности, возможные перспективы совершенствования организации выполнения заданного комплекса производственных работ;
  - 5) список использованной литературы.

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий:

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[3-10] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Для чего строят сетевой график?
2. Что такое оптимизация графика?

**Практическое занятие № 7**

**Проектирование структур организации**

Цель работы: закрепить теоретические знания об организационной структуре, исследовать ее примеры

Задание:

1. ознакомиться с нижеприведенным материалом и повторить материал лекции на тему «Структурирование управления организационными системами»;
2. привести примеры современных организационных структур отдельно взятых компаний;
3. представить характеристику организационных структур;
4. обосновать необходимость использования того или иного типа организационной структуры.

Порядок выполнения:

1. Самостоятельное выполнение упражнений
2. Выступление перед аудиторией.

Форма отчетности: задания выполняются в виде доклада, ответы на вопросы по теме доклада

Задания для самостоятельной работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Самостоятельная работа над пройденным материалом

Рекомендации по выполнению заданий:

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература

[3-10] – согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение категории «зависимость».
2. Чем характеризуются эволюционное и революционное развитие?

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Microsoft Windows Professional Russian
2. Microsoft Office Russian
3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security
4. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ Лк или ПЗ</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Интерактивная доска SMART Board 680i2/Unifl, Интерактивный планшет Wacom PL-720, Колонки Microlab Solo-7C, Ноутбук Samsung R610<NP-R610-FS08>, Телевизор плазменный Samsung 63 PS-63A756T1M	-
ПЗ	Дисплейный класс	Системный блок AMD A10-7800 Radeon R7 (12 шт.), Системный блок для слабовидящих пользователей AMD A10-7850K (1 шт.), Монитор Philips233 V5QHABP (13 шт.)	ПЗ №№ 1-6
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

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

**1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)**

<b>№ компетенции</b>	<b>Элемент компетенции</b>	<b>Раздел</b>	<b>Тема</b>	<b>ФОС</b>
ОПК-5	способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации	1. Организация как система	1.1. Понятие организации 1.2. Понятие системы 1.3. Классификация систем и их свойства 1.4. Окружающая внешняя среда 1.5. Управляемые системы и их особенности	Вопросы к экзамену 1.1-1.5
		2. Социальные организации	2.1. Социальные организации 2.2. Хозяйственные организации 2.3. Модели организации	Вопросы к экзамену 2.1-2.3
ОПК-8	способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их решения	3. Организации и управление	3.1. Система управления организацией 3.2. Задачи управления современной организацией 3.3. Структурирование управления организационными системами	Вопросы к экзамену 3.1-3.3
		4. Теория организации, ее место в системе научных знаний	4.1. Этапы развития науки 4.2. Предмет теории организации 4.3. Место теории организации в структуре управленческих наук 4.4. Основные направления развития теории организации	Вопросы к экзамену 4.1-4.4
		5. Законы и принципы организации	5.1. Зависимость, закон и закономерность 5.2. Закон синергии 5.3. Закон информированности-упорядоченности 5.4. Закон самосохранения 5.5. Закон единства анализа и синтеза	Вопросы к экзамену 5.1-5.10

			<p><b>5.6.</b> Закон развития</p> <p><b>5.7.</b> Закон композиции и упорядоченности</p> <p><b>5.8.</b> Специфические законы социальной организации</p> <p><b>5.9.</b> Принципы статической и динамической организации</p> <p><b>5.10.</b> Принципы рационализации</p>	
		<b>6.</b> Проектирование организационных систем	<p><b>6.1.</b> Сущность организационного проектирования</p> <p><b>6.2.</b> Процесс организационного проектирования</p> <p><b>6.3.</b> Этапы организационного проектирования</p> <p><b>6.4.</b> Методы организационного проектирования</p>	Вопросы к экзамену 6.1-6.4
ПК- 11	владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего распорядка, положение об отпусках, положение о командировках).	<b>3.</b> Организации и управление	<p><b>3.1.</b> Система управления организацией</p> <p><b>3.2.</b> Задачи управления современной организацией</p> <p><b>3.3.</b> Структурирование управления организационными системами</p>	Вопросы к экзамену 3.1-3.3
		<b>6.</b> Проектирование организационных систем	<p><b>6.1.</b> Сущность организационного проектирования</p> <p><b>6.2.</b> Процесс организационного проектирования</p> <p><b>6.3.</b> Этапы организационного проектирования</p> <p><b>6.4.</b> Методы организационного проектирования</p>	Вопросы к экзамену 6.1-6.4
ПК-13	умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-	<b>5.</b> Законы и принципы организации	<p><b>5.1.</b> Зависимость, закон и закономерность</p> <p><b>5.2.</b> Закон синергии</p> <p><b>5.3.</b> Закон информированности-упорядоченности</p> <p><b>5.4.</b> Закон самосохранения</p> <p><b>5.5.</b> Закон единства анализа и синтеза</p>	Вопросы к экзамену 5.1-5.10

	<p>правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников</p>		<p><b>5.6.</b> Закон развития <b>5.7.</b> Закон композиции и упорядоченности <b>5.8.</b> Специфические законы социальной организации <b>5.9.</b> Принципы статической и динамической организации <b>5.10.</b> Принципы рационализации</p>	
		<p><b>6.</b> Проектирование организационных систем</p>	<p><b>6.1.</b> Сущность организационного проектирования <b>6.2.</b> Процесс организационного проектирования <b>6.3.</b> Этапы организационного проектирования <b>6.4.</b> Методы организационного проектирования</p>	<p>Вопросы к экзамену 6.1-6.4</p>

## 2. Экзаменационные вопросы.

№ п/п	Компетенции		ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ	№ и наименование раздела	
	Код	Определение			
1	2	3	4	5	
1.	ОПК-5	способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации	1.1 Понятие организации	1. Организация как система	
			1.2 Понятие системы		
			1.3 Классификация систем и их свойства		
			1.4 Окружающая внешняя среда		
			1.5 Особенности внешней среды в современных коммерческих организациях России		
			1.6 Анализ внешней среды: SWOT-анализ		
			1.7 Управляемые системы и их особенности		
				2.1. Социальные организации: понятие, особенности, признаки, структура	2. Социальная организация, хозяйственные организации
				2.2. Социальные организации: типы, виды	
				2.3. Хозяйственные организации: понятие, производимая продукция, формы собственности	
				2.4. Хозяйственные организации: группы, классификация, организационно-правовые формы	
				2.5. Хозяйственные товарищества и общества	
				2.6. Модели организации	
2.	ОПК-8	способность	3.1 Система управления организацией:	3. Организация и	

		использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их решения	понятие, схема процесса управления, условия, принцип создания	управление
	<b>3.2 Система управления организацией:</b> уровни управления, модель управления организацией, этапы исследования системы управления			
	<b>3.3</b> Жизненный цикл организации			
	<b>3.4</b> Задачи управления современной организацией			
	<b>3.5</b> Структурирование управления организационными системами: формирование, понятие, переход от целей управления к структуре			
	<b>3.6</b> Структурирование управления организационными системами: этапы и методы проектирования организационных систем			
	<b>3.7</b> Охват контролем. Определение нормы управляемости			
	<b>3.8</b> Типы организационных структур: механистические структуры			
	<b>3.9</b> Типы организационных структур: органические структуры			
	<b>4.1</b> Этапы развития науки		<b>4.</b> Теория организации и ее место в системе научных знаний	
	<b>4.2</b> Предмет теории организации			
	<b>4.3</b> Место теории организации в структуре управленческих наук			
	<b>4.4</b> Основные направления развития теории организации			
	<b>5.1</b> Зависимость, закон, закономерность		<b>5.</b> Законы и принципы организации	
	<b>5.2</b> Закон синергии			
	<b>5.3</b> Закон информированности-упорядоченности			
	<b>5.4</b> Закон самосохранения			
	<b>5.5</b> Закон единства анализа и синтеза			
	<b>5.6</b> Закон развития			
	<b>5.7</b> Закон композиции и упорядоченности			
	<b>5.8</b> Специфические законы социальной организации			
	<b>5.9</b> Принципы статической и динамической организации			
	<b>5.10</b> Принципы рационализации			
	<b>6.1</b> Сущность организационного проектирования	<b>6.</b> Организационное проектирование		
	<b>6.2</b> Процесс организационного проектирования			
	<b>6.3</b> Этапы организационного проектирования			
	<b>6.4</b> Методы организационного проектирования			
<b>3.</b>	ПК- 11	владение навыками разработки организационной	<b>3.1</b> Система управления организацией: понятие, схема процесса управления, условия, принцип создания	<b>3.</b> Организация и управление
			<b>3.2</b> Система управления организацией:	

		и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего распорядка, положение об отпусках, положение о командировках).	<p>уровни управления, модель управления организацией, этапы исследования системы управления</p> <p><b>3.3</b> Жизненный цикл организации</p> <p><b>3.4</b> Задачи управления современной организацией</p> <p><b>3.5</b> Структурирование управления организационными системами: формирование, понятие, переход от целей управления к структуре</p> <p><b>3.6</b> Структурирование управления организационными системами: этапы и методы проектирования организационных систем</p> <p><b>3.7</b> Охват контролем. Определение нормы управляемости</p> <p><b>3.8</b> Типы организационных структур: механистические структуры</p> <p><b>3.9</b> Типы организационных структур: органические структуры</p> <p><b>6.1</b> Сущность организационного проектирования</p> <p><b>6.2</b> Процесс организационного проектирования</p> <p><b>6.3</b> Этапы организационного проектирования</p> <p><b>6.4</b> Методы организационного проектирования</p>	
<b>4.</b>	ПК-13	умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими	<p><b>5.1</b> Зависимость, закон, закономерность</p> <p><b>5.2</b> Закон синергии</p> <p><b>5.3</b> Закон информированности-упорядоченности</p> <p><b>5.4</b> Закон самосохранения</p> <p><b>5.5</b> Закон единства анализа и синтеза</p> <p><b>5.6</b> Закон развития</p> <p><b>5.7</b> Закон композиции и упорядоченности</p> <p><b>5.8</b> Специфические законы социальной организации</p> <p><b>5.9</b> Принципы статической и динамической организации</p> <p><b>5.10</b> Принципы рационализации</p> <p><b>6.1</b> Сущность организационного проектирования</p> <p><b>6.2</b> Процесс организационного проектирования</p> <p><b>6.3</b> Этапы организационного проектирования</p> <p><b>6.4</b> Методы организационного проектирования</p>	<p><b>5.</b> Законы и принципы организации</p> <p><b>6.</b> Организационное проектирование</p>

		локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников	
--	--	--	--

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p><b>Знать</b> (ОПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы анализа результатов исследований в контексте целей и задач организации</li> </ul> <p>(ОПК-8):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативные правовые акты;</li> <li>- способы решения организационно-управленческих задач</li> </ul> <p>(ПК-11):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы формирования организационных структур различного типа;</li> <li>- принципы организации труда</li> </ul> <p>(ПК-13):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы кадровой статистики;</li> </ul> <p><b>Уметь</b> (ОПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить исследования и делать выводы в контексте целей и задач организации</li> </ul> <p>(ОПК-8):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности;</li> <li>- анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации;</li> <li>- находить организационно-управленческие и экономические решения;</li> <li>- разрабатывать алгоритмы их решения</li> </ul> <p>(ПК-11):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать локальные нормативные акты, касающиеся организации труда;</li> </ul> <p>(ПК-13):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов;</li> <li>- обеспечить защиту персональных данных сотрудников;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> (ОПК-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа результатов</li> </ul>	<b>отлично</b>	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он: <ul style="list-style-type: none"> <li>- глубоко усвоил материал; исчерпывающе полно, четко и логически последовательно его излагает;</li> <li>- умеет уверенно применять получившие знания на практике при решении конкретных задач;</li> <li>- свободно и правильно обосновывает принятые решения;</li> <li>- использует при ответе научную терминологию;</li> <li>- твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его.</li> </ul>
	<b>хорошо</b>	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он: <ul style="list-style-type: none"> <li>- знает материал;</li> <li>- умеет уверенно применять получившие знания на практике при решении конкретных задач;</li> <li>- свободно и правильно обосновывает принятые решения;</li> <li>- использует при ответе научную терминологию;</li> <li>- твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает неточности.</li> </ul>
	<b>удовлетворительно</b>	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся: <ul style="list-style-type: none"> <li>- имеет знания только по основному материалу, но не усвоил его деталей, допускает неточности;</li> <li>- сохраняет способность применять получившие знания на практике при решении конкретных задач;</li> <li>- владеет некоторой терминологией.</li> </ul>
	<b>неудовлетворительно</b>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он: <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки.</li> </ul> <p>Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, не освоившим необходимых компетенций.</p>

<p>исследований в контексте целей и задач организации (ОПК-8): - навыками анализа и управления процессами в организации (ПК-11): - навыками разработки организационных структур различного типа, разработки и оформления локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего распорядка, положение об отпусках, положение о командировках); (ПК-13): – навыками составления кадровой отчетности; – навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами.</p>		
---	--	--

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности**

Дисциплина «Теория организации» направлена на ознакомление обучающихся с основными положениями теории организации и ее места в системе научных знаний, природой и сущностью организации как системы.

Изучение дисциплины «Теория организации» предусматривает:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельную работу обучающихся;
- экзамен.

В ходе освоения раздела 1 «Организация как система» обучающиеся должны рассмотреть организацию как систему, выявить ее особенности.

Освоение раздела 2 «Социальные организации» направлено на ознакомление с основными видами социальных организаций, а также со структурой социальных организаций.

В процессе изучения раздела 3 «Организации и управление» обучающиеся знакомятся с исследованием систем управления, а также углубленно изучают задачи управления современной организацией.

Освоение раздела 4 «Теория организации, ее место в системе научных знаний» направлено на знакомство с теорией организации как науки, на изучение принципов, законов и закономерностей для создания, функционирования, развития и ликвидации организаций.

Изучение раздела 5 «Законы и принципы организации» позволяет ознакомиться с основными законами и принципами организации.

В процессе изучения раздела 6 «Проектирование организационных систем» происходит ознакомление с проектированием структур организации.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить внимание на понятийно-категориальный аппарат дисциплины. Овладение ключевыми понятиями является важным этапом в освоении содержания дисциплины.

В процессе проведения практических занятий происходит закрепление знаний, формирование умений и навыков кооперации с коллегами, организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности персонала.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий (в виде лекций и практических занятий) в сочетании с самостоятельной работой.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

В процессе консультации с преподавателем обучающиеся могут прояснять вопросы, вызвавшие трудности при самостоятельной работе, а также материал, имеющий отношение к маркетинговой деятельности организации.

К экзамену допускаются обучающиеся, выполнившие все практические работы, предусмотренные настоящей рабочей программой (перечень работ представлен в разделе 4, методические указания по выполнению заданий и их оформлению – в разделе 9.1).

## АННОТАЦИЯ рабочей программы дисциплины Теория организации

### 1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование у обучающихся теоретических знаний, навыков и умений в области теории систем – методологической основы эффективного управления.

Основной задачей изучения дисциплины является овладение управленцами знаний организационных законов, принципов и правил, необходимых для выработки современного организационного мышления, умения «практически организовывать».

### 2. Структура дисциплины

2.1 Распределение трудоемкости по отдельным видам учебных занятий, включая самостоятельную работу: Лк – 36 часов; ПЗ – 36 часов, СР – 108 часов.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 216 часов, 6 зачетных единиц

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Организация как система.
- 2 – Социальные организации
- 3 – Организации и управление
- 4 – Теория организации, ее место в системе научных знаний
- 5 – Законы и принципы организации
- 6 – Проектирование организационных систем

### 3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ОПК-5 способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации;
- ОПК-8 способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовность нести ответственность за их результаты;
- ПК-11 владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках);
- ПК-13 умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владение навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников.

### 4. Вид промежуточной аттестации: экзамен

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе  
на 20\_\_-20\_\_ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

---

---

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

---

---

---

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.,  
*(разработчик)*

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

\_\_\_\_\_  
*(Ф.И.О.)*

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом от «14» декабря 2015 г. № 1461

для набора 2014 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «03» июля 2018 г. № 413

для набора 2016 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «25» февраля 2016 г. №129, для заочной (ускоренной) формы обучения от «25» февраля 2016 г. №129

для набора 2017 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «06» марта 2017 г. № 125, для заочной (ускоренной) формы обучения от «14» апреля 2017 г. № 203

для набора 2018 года и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130, заочной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130

**Программу составили:**

Харитонов П.В. доцент базовой кафедры МиИТ, к.э.н. \_\_\_\_\_

Косякова В.В., ст. преподаватель базовой кафедры МиИТ \_\_\_\_\_

Розанова А.А., ст. преподаватель базовой кафедры МиИТ \_\_\_\_\_

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры МиИТ от «19» декабря 2018 г., протокол № 8

И.о. заведующего базовой кафедрой МиИТ \_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

**СОГЛАСОВАНО:**

И.о. заведующего выпускающей базовой кафедрой МиИТ \_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

Директор библиотеки \_\_\_\_\_ Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ФЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета \_\_\_\_\_ Е.В. Трапезникова

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник учебно-методического управления \_\_\_\_\_ Г.П. Нежевец

Регистрационный № \_\_\_\_\_