

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.04.2024 14:51:00  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Теория организации и организационное поведение**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.08 "Менеджмент организации"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по курсам**

Курс	1		Итого	
	уп	рп		
Лекции	8	8	8	8
Лабораторные	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	147	147	147	147
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Попова Н.В.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н.Гончарова

Методическим советом направления: д.э.н., проф., Джуха В.М.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	изучение теоретических основ и получение практических навыков анализа и проектирования организаций для решения задач управления, изучение способов адаптации организации к изменениям в окружении организации.
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1:Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
- методы управления коллективом, особенности кросскультурных отношений, теоретические основы разработки программ организационного развития и адекватных изменений (соотнесено с индикатором ПК-1.1);
<b>Уметь:</b>
- выбирать правильную стратегию и стиль руководства, учитывая особенности коллектива и формировать программу изменения организации в соответствие с изменениями внешнего окружения (соотнесено с индикатором ПК-1.2);
<b>Владеть:</b>
- навыками распределения задач и полномочий в коллективе, методами практической разработки программы изменений организации и инструментами оценки внешней среды (соотнесено с индикатором ПК-1.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Основы теории организации</b>				
1.1	Тема 1.1. Введение в теорию сложности. Виды сложности. Измерение сложности и тенденции возрастания сложности в мире. Организация как открытая система. Свойства современных организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Подходы к анализу и проектированию организаций. Три аспекта определения организации. Проблема организационной сложности. Роль организаций в современном мире. Тема 1.2. Организационная сложность и организационное развитие. Развитие и эволюция организаций. Организация как система. Изменения среды и процессы адаптации организаций. Условия развития и оценки стратегических способностей и уровня организации. Соотношение неопределенности. Основные постулаты организаций. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
1.2	Тема 1.3. Управление развитием организаций, основы теории развития организаций, количественные и качественные изменения. Методы организационного развития. Системы ценностей работников и уровни культуры организации. Влияние личностных качеств руководителя на эффективность организации. Психологические активы организации. Четыре типа ценностей в организации (по Г.Хавстиду). Тема 1.4. Управление групповым организационным поведением Анализ системы ценностей работников (анкетный опрос). Обработка анкет и построение профиля оценок. Диагностика состояния и потенциала группы. Оценка материализованных знаний и человеческого капитала организации. Постановка задачи и вывод расчетных соотношений. Расчеты показателей для конкретной организации. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2

1.3	<p>тема 1.1. Динамика управления организациями. Жизненный цикл и эволюционное управление организацией. Модель развития организации. Циклы развития и бифуркации. Революционные и эволюционные изменения. Интеллектуальные и обучающиеся организации. Многомерные организации.</p> <p>тема 1.2. Методы расчета уровня организации предприятия. Четкие и нечеткие оценки. Расчеты изменений уровня организации за счет принятия решений менеджером. Чувствительность уровня организации к решениям менеджмента. Расчеты примеров.</p> <p>тема 1.3. Управление подразделением предприятия на основе критериев организации ». Постановка задачи. Вероятностные меры изменений уровней организации. Оценки распределений показателей работы. Расчеты изменений уровней организации. /Пр/</p>	1	6	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
1.4	<p>Тема 1.1. Методика анализа взаимоотношений в организации. Матрица Ж.Морено и ее применение для оценки взаимоотношений работников. Индексы сплоченности и конфликтности. Выявление лидера и структуры неформальной группы. Использование результатов в практике управления подразделением. Расчеты примеров в ПО Libre Office.</p> <p>Тема 1.2. "Синтез простой организации». Логика процесса построения организации. Декомпозиция функций и задач, определение функциональных элементов. Построение матрицы ответственности. Проектирование организационной структуры управления. Расчеты примеров в ПО Libre Office. /Лаб/</p>	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
1.5	<p>Тема 1.3. "Адаптивное управление работой организации». Понятие и характеристики адаптивного управления организацией. Анализ изменений среды и их статистических характеристик. Правила адаптивного принятия решений. Анализ конкретных примеров адаптивного управления в ПО Libre Office.</p> <p>Тема 1.4. Решение задачи о назначении в организации. Постановка и формализация задачи о назначении. Оценка характеристик работников и вывод решающих правил. Примеры решения конкретных задач на предприятиях. Расчеты выполняются в ПО Libre Office.</p> <p>/Лаб/</p>	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
1.6	Динамика организационного поведения и матрица Маслоу+. Анализ четырех уровней потребностей и уровней индивида субъекта, личности и лидера. Распределение типов в организации. /Ср/	1	20	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
1.7	Расчеты уровней организации подразделений и групп работников. Определение вероятностей состояний работников. Экспериментальные измерения вероятностей состояний. Расчеты выполняются в ПО Libre Office. /Ср/	1	10	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
1.8	Построение траектории изменений состояний организации и расчеты переходных вероятностей. Построение матрицы состояний. Матрицы выполняются в ПО Libre Office. Подготовка контрольной работы (задания для КР приведены в приложении 1). /Ср/	1	20	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2

1.9	Экспериментальная проверка закона необходимого разнообразия. Расчеты изменения уровней организации при получении дополнительных знаний. /Ср/	1	10	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
1.10	Соотношение неопределенностей в статистике и экономических науках.Примеры применения соотношения неопределенностей.Соотношение неопределенностей в социальных науках. /Ср/	1	20	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
	<b>Раздел 2. Организационное поведение</b>				
2.1	Тема 2.1. Организационный механизм и организационное поведение». Характеристики и особенности организационного поведения. Потребности как основа поведения работника. Индивид, субъект, личность и лидер- четыре уровня потребностей. Отображение на уровни организационного развития.Модели организационного поведения. Траектории движения организации и поведение организации в пространстве состояний. Тема 2.2. Моделирование организационного поведения» Организационный анализ и синтез организации. Модели организационного проектирования. Менеджерская информационная система и информированность менеджера. Построение менеджерской грамматики. Стратегическое позиционирование организации. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.2	Тема 2.3. Особенности организационного поведения ». Личность в организации. Установки и мотивация работников. Законы мотивации и стимулирования. Выбор стратегии мотивации и стиля руководства. Теория полезности в решении задач мотивации. Функция желательности Д.Харрингтона. Тема 2.4. Управление организационным поведением. Организационное поведение и организационная культура. Типология организационных культур. Задача управления корпоративной культурой и технология ее решения. Задачи управления социально -психологическим климатом организации. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2

2.3	<p>Тема 2.1. Оценки информированности менеджеров и ее влияния на организационные процессы. Понятие и состав оценки информированности менеджера. Методика оценки информированности. Закономерность связи информированности и уровня организации. Изучение этой зависимости на конкретном примере.</p> <p>Тема 2.2. Проектирование коммуникаций в организации » Организация коммуникаций в организации и оценка их влияния на эффективность организационных процессов. Согласование пропускных способностей звеньев. Оптимизация системы коммуникаций.</p> <p>Тема 2.3. Управление стрессами и конфликтами в организации ». Закономерности возникновения и управления стрессами. Оптимальный режим работы сотрудника. Функциональные конфликты, применение матрицы конфликтов для управления конфликтами. Разбор примеров управления конфликтами в организациях. Защита контрольной исследовательской работы</p> <p>Тема 2.4 Методы оценки эффективности организаций. Концепция оценки эффективности. Методы детерминированной оценки достижимости целей организации. Методика Д.Риггса. Вероятностные оценки показателей эффективности. Примеры практических расчетов. /Пр/</p>	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.4	<p>Тема 2.3 Прогнозирование и оптимизация потребности в работниках организации. Задача прогнозирования потребности, методы ее решения. Пример расчетов прогнозов и потребности в кадрах для конкретной организации. Расчеты примеров в ПО Libre Office.</p> <p>Тема 2.2 Проектирование коммуникаций в организации. Организация коммуникаций в организации и оценка их влияния на эффективность организационных процессов. Согласование пропускных способностей звеньев. Оптимизация системы коммуникаций. Работа выполняется в ПО Libre Office. /Лаб/</p>	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.5	<p>Тема 2.3. Управление стрессами и конфликтами в организации. Закономерности возникновения и управления стрессами. Оптимальный режим работы сотрудника. Функциональные конфликты, применение матрицы конфликтов для управления конфликтами. Разбор примеров управления конфликтами в организациях. Защита контрольной исследовательской работы выполненной в ПО Libre Office.</p> <p>Тема 2.4. Методы оценки эффективности организаций. Концепция оценки эффективности. Методы детерминированной оценки достижимости целей организации. Методика Д.Риггса. Вероятностные оценки показателей эффективности. Примеры практических расчетов. /Лаб/</p>	1	2	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.6	Организационное изменение и организационное развитие. Методы организационного развития и примеры применения технологий. /Ср/	1	10	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.7	Конфликтные ситуации в организации и методы разрешения конфликтов. Построение матрицы разрешения конфликтов, применение матрицы для реальных ситуаций разрешения конфликтов. /Ср/	1	10	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2

2.8	Развитие и эволюция организаций. Организация как система. Изменения среды и процессы адаптации организаций. Условия развития и оценки стратегических способностей и уровня организации. Соотношение неопределенности. Основные постулаты организаций. /Ср/	1	10	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.9	Особенности организационного поведения. Личность в организации. Установки и мотивация работников. Законы мотивации и стимулирования. Выбор стратегии мотивации и стиля руководства. Теория полезности в решении задач мотивации. Функция желательности Д.Харрингтона. Организационное изменение и организационное развитие. При изучении темы используется ПО Libre Office. Подготовка контрольной работы. /Ср/	1	20	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.10	Современные тенденции развития организаций. Особенности обучающихся и интеллектуальных организаций. Подготовка контрольной работы (задания для КР приведены в приложении 1). /Ср/	1	17	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2
2.11	/Экзамен/	1	9	ПК-1	Л1.4 Л1.3 Л1.5 Л1.1 Л1.2Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.1 Л2.2

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Тараненко, О. Н., Боровикова, Н. В.	Теория организации: практикум	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62874.html">http://www.iprbookshop.ru/62874.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Короткий, С. В.	Теория организации: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/80618.html">http://www.iprbookshop.ru/80618.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Долятовский В. А., Долятовская В. Н.	Исследование систем управления: Учеб.-практ. пособие	Ростов н/Д: МарТ, 2004	499
Л1.4	Туровец О. Г.	Организация производства и управление предприятием: учеб. для вузов	М.: ИНФРА-М, 2009	100
Л1.5	Ружанская Л. С., Яшин А. А., Солдатова Ю. В.	Теория организации: учебное пособие	Москва: ФЛИНТА, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=482312">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=482312</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Автоматизация процессов управления: журнал	Ульяновск: Научно-производственное объединение «Марс», 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495228">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495228</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.2	Шапиро С. А.	Организационное поведение: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562608">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562608</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Силич, М. П., Кудряшова, Л. В.	Теория организации: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72190.html">http://www.iprbookshop.ru/72190.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Коршикова М. В.	Теория организации: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484906">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=484906</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Понуждаев Э. А., Понуждаева М. Э.	Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=271808">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=271808</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными и/или свободно распространяемыми программными средствами и выходом в Интернет.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1 Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды			
З - методы управления коллективом, особенности кросскультурных отношений, теоретические основы разработки программ организационного развития и адекватных изменений.	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных,	полнота и содержательность ответа; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	Вопросы к экзамену (1-38) Т (вопросы 1-12) Д (тема 1-17) КР ЗФО (вопросы 1-24)
У - выбирать правильную стратегию и стиль руководства, учитывая особенности коллектива и формировать программу изменения организации в соответствии с изменениями внешнего окружения.	использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию, соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	Вопросы к экзамену (1-38) К (1-15) КС (тема 1-14) КР ЗФО (вопросы 1-24)
В навыками распределения задач и полномочий в коллективе, методами практической разработки программы изменений организации и инструментами	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах	Вопросы к экзамену (11-15) РЗ (задача 1-3) ЗЛР (задание 1-3) КР ЗФО(вопросы 1-24)

оценки внешней среды.	глобальных информационных ресурсов	информации материалам лекции и учебной литературы	
-----------------------	------------------------------------	---------------------------------------------------	--

РЗ – разноуровневые задачи

Т – тесты

К – коллоквиум

ЗЛР – задания для лабораторных работ

Д – доклад

КС – круглый стол

КР ЗФО – контрольная работа для студентов заочной формы обучения

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

1. Организация как структура и как процесс
2. Определение организации. Три аспекта организации.
3. Легитимность организации. Закон сохранения организации.
4. Формальная и неформальная организация
5. Общие характеристики организаций. Формирование миссии организации.
6. Основные составляющие успеха организации
7. Жизненный цикл организации
8. Структурные переменные организации
9. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации
10. Классическая теория организации
11. Факторы эффективной организации. Аксиома У.Р.Эшби.
12. Теория административного поведения. Теория Глассиера
13. Теория организационного потенциала
14. Теория институтов и институциональных изменений
15. Понятие и структура организационной культуры. Содержание организационной культуры
16. Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры
17. Изменение организационной культуры
18. Влияние культуры на организационную эффективность (модель Сате). Модель Питерса – Уотермана
19. Модель Парсонса. Модель Квина – Рорбаха
20. Соответствие культуры принятой стратегии
21. Управление организационной культурой
22. Национальное в организационной культуре. Системный подход к анализу национального в организационной культуре (модель Дж. Миллера)
23. Модель Г. Хофстеда. Модель Лэйн и Дистефано
24. Модель Оучи. Проектирование организационной культуры
25. Сущность процесса организационного проектирования. Традиционные методы проектирования
26. Современные методы проектирования. Концепция "чёрного ящика"
27. Критерии управления проектными работами. Факторы проектирования организации
28. Разделение труда и специализация
29. Департаментализация и кооперация
30. Связи в организации и координация
31. Масштаб управляемости и контроля
32. Иерархия в организации и её уровни. Метод расчета числа уровней структуры организации.
33. Распределение прав и ответственности
34. Централизация и децентрализация
35. Дифференциация и интеграция
36. Общие положения и требования к управлению промышленным предприятием и объединением
37. Формирование организационной структуры на основе метода аналогий
38. Экспертный метод формирования организационной структуры

Примечание \* Практическая(ое) задача/задание включается по усмотрению преподавателя если студент во время текущей аттестации набрал менее 40 баллов.

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если студент правильно, содержательно и на современном уровне раскрыл суть изучаемого вопроса, привел практические примеры и решил задачу;
- оценка «хорошо» (67-83 балла), если студент достаточно четко представил суть проблемы, но допусти некоторые неточности и решил задачу правильно;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов), если имеет общие, не совсем конкретные и глубокие сведения о вопросах билета, решил задачу правильно;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов), если ответы не полны, расплывчаты, задача не решена.

## **Экзаменационные билеты**

по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»  
(наименование дисциплины)

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_1\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Организация как система и процесс. Основные особенности современных организаций. Развитие теории организации.
2. Организационный механизм, его структура и принципы функционирования. Примеры организационных механизмов. Механизмы открытого типа.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_2\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Три аспекта определения организации. Организация как мера порядка. Измерение уровня организации предприятия.
2. Моделирование организационных механизмов. Логика построения организационного механизма функционирования холдинга.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_3\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Проблема организационной и эволюционной сложности. Методы оценки сложности организаций.
2. Организационный анализ и синтез организации. Управляемость организации и организационное проектирование. Метод расчета уровней иерархии организации.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_4\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Процессы адаптации организаций к изменяющейся среде. Соотношение неопределенностей.
2. Информированность менеджера и ее измерение. Зависимость уровня порядка от информированности менеджера.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_5\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Системы ценностей работников организации и их проявление в качестве работы и уровне организации.
2. Стратегическое позиционирование организации. Методика диагностики позиции компании.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_6\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Жизненный цикл организации, его этапы и их содержание. Стратегические отличия организаций и их связи с этапами жизненного цикла.
2. Личность в организации. Установки мотивации работников. Соотношения целей работника и организации.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_7\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Психологические активы организации. Типология ценностей и определение состава ценностей работников.
2. Законы мотивации и стимулирования. Законы Йоркса-Додсона. Оценка чувствительности работников к мотиваторам.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_8\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Личностные качества руководителя и их влияние на эффект работы организации.
2. Методика выбора стратегии мотивации. Эконометрические модели выбора стратегии мотивации.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_9\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Модели развития организации. Количественные и структурные изменения. Циклы в развитии организаций.
2. Теория полезности в решении задач выбора стратегии мотивации. Пример решения этой задачи на практике.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_10\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Интеллектуальные и обучающиеся организации. Многомерные организации. Живучесть и устойчивость организаций.
- 2.О Методика формирования команды в системе менеджмента организации.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_11\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Методика управления подразделением организации на основе критериев организации.
2. Психологические закономерности и их учет в системе управления организацией. Функция желательности Д.Харрингтона, модели И.Тагути.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_12\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Вероятностные меры для оценки уровня организации подразделения компании. Оценки эффекта реализации управленческих решений.

2. Методы управления организационным поведением. Анализ существующих подходов к управлению организационным поведением.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_13\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Методика оценки информированности менеджера. Связь уровня организации компании и уровня информированности.

2. Методы управления организационным поведением. Анализ существующих подходов к управлению организационным поведением.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_14\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Организация коммуникаций в организации и оценка их влияния на эффективность управленческих решений.

2. Наиболее эффективные современные практики построения и изменения организаций. Законы организаций Ж.Морено и их применение.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №\_15\_\_**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

1. Управление стрессами и конфликтами в организации. Оптимизация режима работы сотрудников.

2. Задачи управления социально-психологическим климатом в организации. Эффективность современных организаций.

На усмотрение преподавателя (если студент набрал менее 40 баллов по итогам текущей аттестации в течение семестра) студенту на экзамене выдается задача из приведённых в разделе «Разноуровневые задания».

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если даны полные ответы на все вопросы;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов), если есть неточности в ответах;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) есть неточности и ошибки в ответах;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) если ответы на вопросы неграмотные

## Разноуровневые задачи

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

Задача 1. Анализ показателей организации экономической деятельности.

Дано:

1. Постоянные издержки:  $CF=150+n$  тыс.руб.;
2. Переменные издержки:  $CV=40+n$ ;
3. Себестоимость изделия:  $ACV=100$  руб./шт.;
4. Продажная цена изделия:  $p_v=180$  руб./шт.;
5.  $Q_{реал}=2*Q_{бу.}$

$$N=9$$

Найти:

1.  $CF$ ,  $CV$ ;
2.  $Q_{бу.}$ ;
3.  $Q_{реал}$ ;
4. КБ;
5. ЗФП;
6. OL;
7. Класс состояния предприятия, поставить диагноз;
8. Размер прибыли;
9. Дать рекомендации по улучшению состояния предприятия.

### Ключи решения задания.

Постоянные и переменные издержку в данном примере будут:

$$CF=150+n=159 \text{ тыс.руб.}$$

$$CV=40+n=49 \text{ тыс.руб.}$$

Найдем точку безубыточности:

$$Q_{бу} = \frac{CF}{p_v - ACV} = \frac{159000}{80} = 1987,5 \text{ шт.}$$

Реальный объем производства:

$$Q_{реал} = 2 * Q_{бу} = 3975 \text{ шт.}$$

Кромка финансовой безопасности:

$$KB = Q_{реал} - Q_{бу} = 3975 - 1987,5 = 1987,5 \text{шт.}$$

Запас финансовой прочности:

$$ЗФП = \frac{КП}{Q_{бу}} * 100\% = \frac{1987,5}{1987,5} * 100\% = 100\%$$

$$OL = \frac{TR - CV}{B}$$

Рассчитаем доход организации и ее прибыль:

$$TR = p_v * Q_{реал} = 180 * 3975 = 715500 \text{ руб.}$$

$$B = TR - CF - ACV * Q_{реал} = 715,5 - 159 - 100 * 3,975 = 159 \text{ тыс. руб}$$

$$OL = \frac{715500 - 49000}{159000} = 4,2$$

Можно определить по таблице классов состояний, что фирма находится в критическом состоянии, и имеет небольшую прибыль. Но фирма имеет высокий потенциал развития, при увеличении объема производства на 1% прибыль увеличится на 4,2 %. Для улучшения своего состояния фирме необходимо увеличить объем производства.

Задача 2. Провести организационную диагностику предприятия, выделить недостатки менеджмента и предложить методы их устранения.

В организации был проведен диагностический анализ с помощью экспертизы. По результатам анализа был построен диагностический профиль организации, характеризующий различные стороны ее деятельности. В котором:

$S^N$  – нормальные состояния организации.

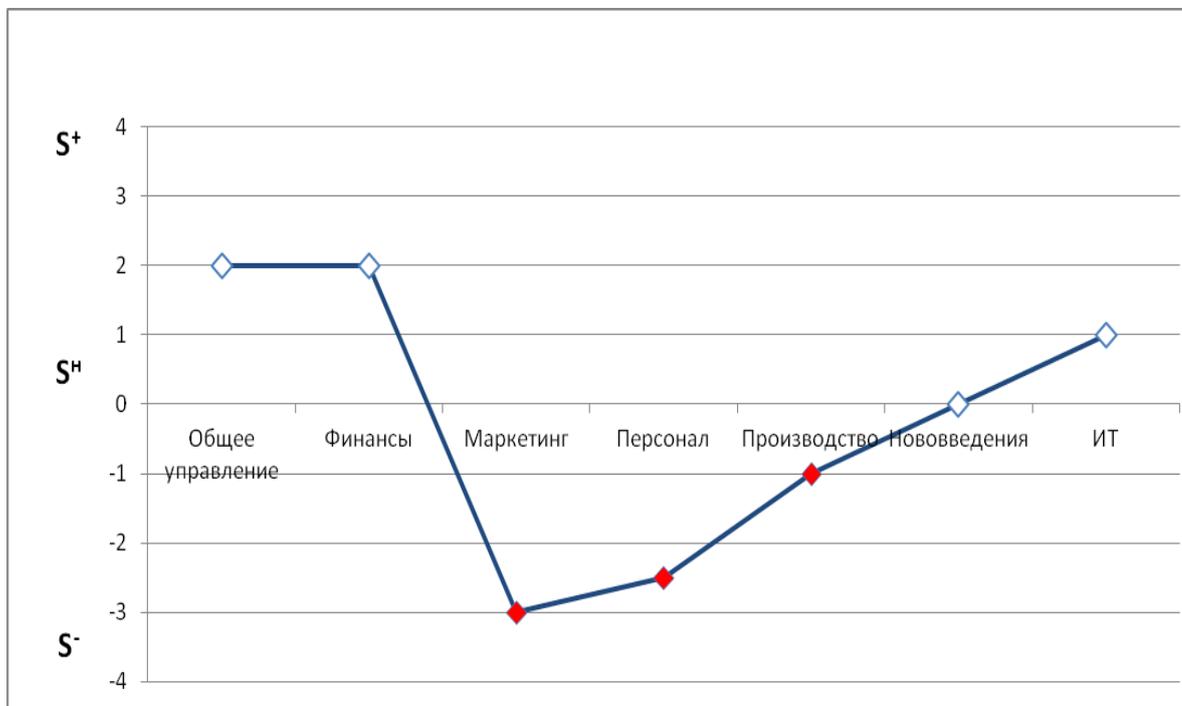
$S^+$  - отклонения от плановой траектории, способствующие более эффективному развитию предприятия.

$S^-$  - отклонения от плановой траектории, способствующие развитию кризисного состояния предприятия.

Эксперты будут осуществлять оценку успешности деятельности диагностируемой области организации по шкале от -4 до +4 баллов. Каждую область можно характеризовать по степени отклонения от нормального состояния.

Возможные состояния и их признаки

$S^+$	$S^-$
<p>1. Выход на устойчивый режим функционирования предприятия. (Получение крупных заказов, целенаправленное управление)</p> <p>2. Оптимизация производства и существенные инновации. (Сознательное долгосрочное планирование, Создание инициативных групп по разработке стратегии)</p> <p>3. Значительное расширение предприятия. (Критическая оценка достижений, разработка стратегии развития)</p> <p>4. Достижение высокой степени развития предприятия. (Постоянный мониторинг рынка, эффективная система принятия решений)</p>	<p>1. Снижение прибыли. Скрытая стадия кризиса. (Отсутствие четких целей, ошибки руководства)</p> <p>2. Первые симптомы кризиса. Первые убытки. (Конфликты подразделений, рост выпуска бракованных изделий)</p> <p>3. Неустойчивое положение на рынке. (Равнодушие работников, низкая мотивация, отсутствие улучшений, нововведений)</p> <p>4. Явное кризисное состояние. (конфликты с заказчиками, упадок культуры, рост убытков, долгов фирмы)</p>

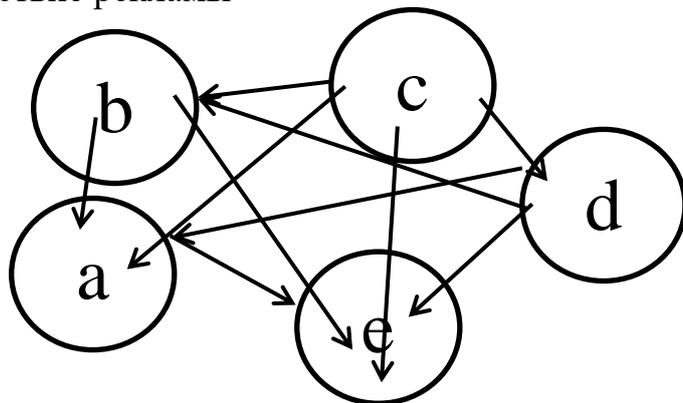


Благодаря диагностическому профилю можно выявить проблемы в области маркетинга, персонала и нововведений.

#### Ключи решения задания.

Подсистема «Маркетинг» – граф причин:

- a – отсутствие своевременной и достоверной информации о требованиях рынка
- b – отсутствие маркетинговой стратегии
- c – нехватка средств для содержания полноценного маркетингового отдела
- d – отсутствие высококвалифицированных специалистов-маркетологов
- e – слабое воздействие рекламы



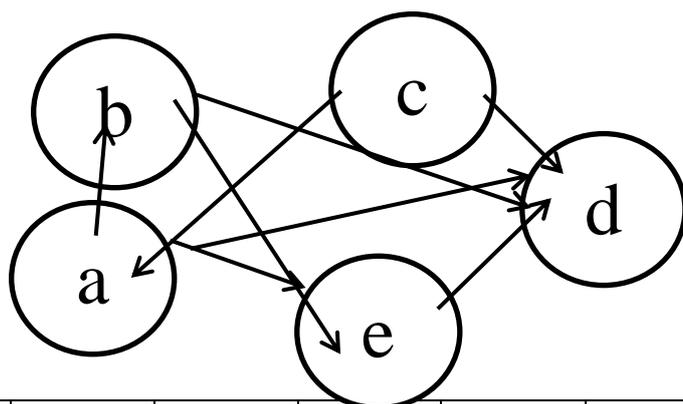
	a	b	c	d	e	$\Sigma$
a	-	0	0	0	1	1
b	1	-	0	0	1	2
c	1	1	-	1	1	4
d	1	1	0	-	1	3
e	0	0	0	0	-	0

Корневая проблема



Подсистема управления персоналом – граф причин:

- a – отсутствие явного лидера
- b – слабая мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала
- c – некачественный отбор кадров
- d – конфликты, плохая атмосфера в коллективе
- e – отсутствие дисциплины



	a	b	c	d	e	$\Sigma$
a	-	1	0	1	1	3
b	0	-	0	1	1	2
c	1	0	-	1	0	2
d	0	0	0	-	0	0
e	0	0	0	1	-	1

Корневая проблема

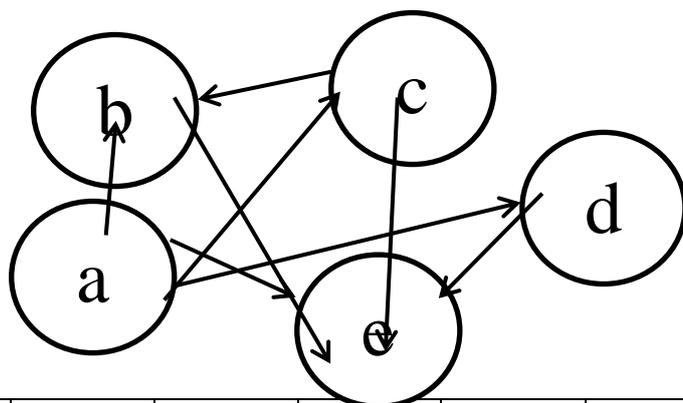


Подсистема

«Производство» – граф причин:

- a – устаревшее оборудование

- b – увеличение вероятности выпуска бракованных изделий
- c – частые поломки оборудования
- d – низкий уровень автоматизации деятельности
- e – снижение качества изделий



	a	b	c	d	e	$\Sigma$
a	-	1	1	1	1	4
b	0	-	0	0	1	1
c	0	1	-	0	1	2
d	0	0	0	-	1	1
e	0	0	0	0	-	0

Корневая проблема

Подсистемы менеджмента	Корневая проблема	Действия, необходимые для решения проблемы	
Маркетинг	Нехватка средств для содержания полноценного маркетингового отдела; отсутствие высококвалифицированных специалистов-маркетологов	$U_{11}; U_{12}, U_{13}$	
Персонал	Отсутствие явного лидера;	$U_{21}, U_{22}$	
Производство	Устаревшее оборудование; снижение качества изделий	$U_{31}$	

$U_{11}$  – Выделить необходимые средства для продуктивной работы отдела маркетинга

$U_{12}$  – Обеспечить повышение квалификации имеющихся маркетологов

$U_{13}$  – Найти высококвалифицированных маркетологов

$U_{21}$  – Пригласить квалифицированного менеджера с лидерскими качествами, способного сплотить коллектив

$U_{22}$  – Выбрать из коллектива кандидата на руководящую должность

$U_{31}$  – Постепенное приобретение нового оборудования и переобучение персонала

Стратегия устранения проблемы менеджмента:

$$S = U_{13} + U_{21} + U_{31}$$

Выбранная стратегия решения выделенных проблем организации рассчитана на получение скорейшего результата и выбрана с условием минимальных затрат на её

реализацию, за исключением стратегии в решении проблемы, связанной с производством, для которой эти затраты являются необходимостью.

### Задача 3. Расчёт числа уровней организационной структуры управления



Пусть  $V$  - каждый уровень, через который проходит информация с помощью коэффициента сжатия перед тем как попасть к лицу, принимающему решение.

Пусть  $K_{сж} \leq 2 \text{ const} = 0,2$

Наша фирма в день обрабатывает  $10^{18}$  байт/д информации,

А к ЛПР приходит  $10^7$  байт/д

- 1) Сколько должно быть уровней при  $K_{сж} = 0,8$ ?
- 2) Если будет 4 уровня, то какой должен быть  $K_{сж}$ ?

#### 3) Ключи решения задания.

$$1. N = \frac{LgVn - LgV_0}{LgK_{сж}} = \frac{Lg\left(\frac{10^7}{10^{18}}\right)}{\lg 10^{-1}} = 7 \text{ уровней}$$

$$2. \lg K_{сж} = \frac{\lg\left(\frac{V_8}{V_0}\right)}{n} = \frac{-9}{4} = -2,25$$

следовательно,  $K_{сж} = 10^{-2,25} = 0,022\%$

Из чего следует, что при этом коэффициент сжатия к ЛПР будет приходиться 2,2% информации.



Б. изменения поведения без изменений в культуре; +

В. изменения и в поведении и в культуре. +

**9. К методам изменения организационной культуры можно отнести:**

А. изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров; +

Б. изменение стиля управления кризисом или конфликтом; +

В. изменение критерия стимулирования; +

Г. смена акцентов в кадровой политике. +

**10. Изменения в содержании культуры требуется в следующих случаях:**

А.. фундаментальные изменения миссии организации; +

Б. усиление международной конкуренции; +

В. значительные технологические изменения; +

Г. глобальные изменения на рынке; +

Д. быстрый рост организации. +

**11. Организационная культура:**

А. Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.

Б. Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации. +

В. Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации.

**12. Система, характеризующаяся высокой чувствительностью к внешним воздействиям и как следствие слабой устойчивостью, называется:**

А. открытой

Б. мягкой +

В. жесткой

Г. закрытой

**Ключи правильных ответов.**

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ответ	б	б	б	б	б	б	б	в	абвг	абв	б	б

**Критерии оценивания**

Тест - максимальная оценка 15 баллов.

- 12-15 баллов выставляется студенту, если тест решен правильно на 71-100%;

- 9-11 баллов выставляется студенту, если тест решен правильно на 51-70%;

- 5-8 баллов если тест решен правильно на 25-50%;

- 0-4 баллов при тест решен правильно на 1-24%.

**Вопросы для коллоквиумов**

1. Что такое процесс управления организаций?
2. Из чего складывается процесс управления организацией?
3. Что такое управленческое решение?
4. Что такое метод управления организацией?
5. В чем состоят особенности административных, организационных и психологических методов управления организацией?
6. Чем отличается прямой метод управления от косвенного?
7. Что такое организация организации?
8. Как Вы понимаете понятие «организация» в двух ее смыслах?
9. Что такое управленческая технология?
10. Что такое эффективность управления организацией?
11. Через какие основные формы проявляется эффективность управления организацией?
12. Что такое результативность организации?
13. Диагностика корпорации методом ОСАИ
14. Методика формирования стратегии фирмы
15. Разработка программы организационного развития

**Ключи ответов на вопросы:**

1. Дать развернутое определение.
2. Привести пример
3. Сделать вывод

**Критерии оценки:**

Максимальная оценка за участие в коллоквиуме – 15 баллов.

- 12-15 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;
- 8-11 баллов, если проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;
- 5-7 баллов при правильном понимании проблемы;
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

## **Задания для контрольной работы для студентов заочной формы обучения**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение

(наименование дисциплины)

1. Организационная структура отражает распределение властных полномочий в организации:  
а \_\_\_\_\_ Да б \_\_\_\_\_ Нет в \_\_\_\_\_ Отчасти
2. Какая организация является успешной:  
а) организация, достигающая свою цель;  
б) прибыльная;  
в) гибкая;
3. Какой следует ожидать результативность в группе, если групповая сплоченность высокая, а групповые нормы низкие:  
а) высокой;  
б) средней;  
в) низкой.





- А. вербальные и невербальные
- Б. закодированные и незакодированные
- В. прямые и косвенные
- Г. содержательные и формальные

**20. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:**

- А. деструкцией
- Б. диссонансом
- В. Шумом
- Г. дисгармонией

21. Организации, находящиеся в странах с высоким показателем избегания неопределенности (ИН), обычно демонстрируют более структурированную деятельность, обладают большим количеством писанных правил, большим числом специалистов, чем в организациях, принадлежащих к культурам с низкими показателями ИН.

**ВЕРНО / НЕВЕРНО**

22. Что из перечисленного ниже НЕ ХАРАКТЕРНО для современного российского менеджмента?

- а) значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителями, а не от их квалификации
- б) низкий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации управленческих процессов
- в) перекрестное использование персонала
- г) избежание менеджерами высшего звена делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента

23. Что является критерием для оценки производительности труда в американском менеджменте?

- а) степень желательности, выполнимости и обоснованности планов
- б) отношение произведенной продукции к численности менеджеров
- в) установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии
- г) стремление победить соперника в конкурентной борьбе

24. Какую модель управления лучше всего характеризует постулат «Бедность — это результат собственной лени и безответственности»?

- а) Европейский менеджмент
- б) Американский менеджмент
- в) Японский менеджмент
- г) Российский менеджмент

**Ключи правильных ответов.**

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ответ	в	а	б	в	в	3	Развернутый ответ	136524	2г	б	а	в
Вопрос	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
ответ	в	а	б	а	б	г	а,	в	верно	в	б	г

## Критерии оценки:

- оценка «зачтено» (50-100 баллов) выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу, получил обоснованные результаты и смог их квалифицированно объяснить;
- оценка «не зачтено» (0-49 баллов) выставляется при отсутствии результатов.

## Темы для круглого стола

### по дисциплине Теория организации и организационное поведение

(наименование дисциплины)

1. Какие особенности имеет государство как организация?
2. Что является миссией и главной целью государства как организации?
3. Что такое законы организации и система законов организации?
4. Как формулируются и проявляются законы синергии и инновации в организации?
5. Как формулируются и проявляются законы композиции и формации в организации?
6. Как формулируются и проявляются законы соответствия и информации в организации?
7. Как формулируются и проявляются законы итерации и единства в организации?
8. Как формулируются и проявляются законы онтогенеза и самосохранения в организации?
9. Что такое организационная структура управления.
10. Какие типы организационных структур управления Вы знаете?
11. Что такое механистические ОСУ?
12. Как Вы понимаете линейно-функциональные ОСУ?
13. Чем линейно-штабные организационные структуры управления отличаются от линейно-функциональных?
14. Расскажите о различных подвидах дивизиональных ОСУ.

### Ключи ответов на вопросы:

1. Аргументация своей позиции по дискуссионному вопросу
2. Построение (при необходимости) графического описания проблемы (диаграмм, графиков, презентаций)
3. Формирование выводов

### Критерии оценки:

Максимальная оценка за участие в круглом столе – 15 баллов.

- 12-15 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;
- 8-11 баллов, если проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;
- 5-7 баллов при правильном понимании проблемы;
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

## Задания для лабораторных работ

### по дисциплине Теория организации и организационное поведение

(наименование дисциплины)

### 1 Задачи репродуктивного уровня

#### Метод укрупненных нормативов численности ИТР и служащих

Метод основан на использовании типовых структур в сочетании с многофакторным анализом условий производства в конкретной области. В результате работы, проводимой специализированными организациями по анализу зависимости параметров организационных структур от факторов производства на большинстве

предприятий отрасли, разрабатываются формулы вычисления параметров структуры управления, представляющие собой степенные (логарифмические) или линейные многофакторные уравнения регрессии. На основе этих формул в соответствующих органах многоотраслевого министерства разрабатываются нормативы численности ИТР и служащих по каждой функции управления.

#### Ключ правильного решения:

1. По типовой структуре устанавливается **количество и состав подразделений управления, а также состав необходимых функций управления.**
2. Определяется **значение факторов, влияющих на объем работ по функции управления**, а значит, и на требуемую численность работников. На предприятиях-эталонах проводится многофакторный регрессионный анализ, в результате которого **вычисляются значения коэффициентов и показателей степени в формулах расчета численности работников по каждой функции управления:**

$$N_i = K * X^a * Y^b * \dots * Z^c, \text{ где}$$

$N_i$  - норматив численности по  $i$ -той функции управления;

$X, Y, Z$  - численные значения факторов (технико-экономических показателей предприятия), влияющих на численность работников управления по соответствующей функции;

$a, b, c$  - показатели, указывающие на степень влияния отдельных факторов на величину работников управления по  $i$ -той функции;

$K$  - постоянный коэффициент.

4. По разработанным нормативам **вычисляются значения норм численности работников управления** на конкретном предприятии, исходя их значений факторов производства в данных условиях.

5. Разрабатываются  **типовые штатные расписания, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции руководителям и специалистам** для каждой группы предприятий и объединений.

6. В пределах установленной численности работников по каждой функции **формируется внутренняя структура подразделений управления** (количество уровней управления в отделе, состав и количество бюро, групп, секций). Основной организационной единицей в аппарате управления предприятия является отдел. Для создания отдела рекомендуется минимум - 7-10 человек (для конструкторско-технологического - 15-20), для создания бюро - 4-7 человек (для конструкторского - технологического - 12-16).

Параметры внутренней структуры отдела управления могут вычисляться по формулам:

число заместителей начальника отдела:

$$Ч_{зам} = 0.60 + 0.206 * N_i;$$

число бюро (начальников бюро) в отделе:

$$Ч_{бюр} = 0.60 + 0.0925 * N_i;$$

групп (руководителей групп):

$$Ч_{грп} = - 0.26 + 0.2567 * N_i;$$

исполнителей:

$$Ч_{исп} = - 1.66 + 0.6272 * N_i,$$

где  $N_i$  - численность работников отдела по  $i$ -той функции управления.

7. Определяется **число уровней управления в линейной и функциональной части организационной структуры предприятия.** Количество уровней линейного руководства предприятием, где на высшем уровне

управленческие решения принимаются одним руководителем (директором или по его поручению - одним из его заместителей), может быть рассчитано на основе следующего уравнения :

$$\frac{P_0}{H_{yn} \cdot C \cdot H_{yc}^{h_l - 1}} = 1,$$

В результате преобразования к логарифмическому виду, данное уравнение примет вид:

$$h_l = \frac{\lg P_0 - \lg H_{yn} - \lg C + \lg H_{yc}}{\lg H_{yc}}, \text{ где}$$

$h_l$  - количество уровней общего (линейного управления);

$P_0$  - общая численность работающих на предприятии (рассчитанная по соответствующим нормам времени и укрупненным нормативам численности);  $H_{yn}$  - норма управляемости для руководителя низшего уровня управления (мастеров),  $H_{yn}$  примерно равно 15-20 человек;

$H_{yc}$  - норма управляемости для руководителей высших уровней (первая, вторая ступень),  $H_{yc}$  примерно равно 5-8 человек;

$C$  - сменность работы предприятия.

Например, при общей численности работающих  $P_0=16420$  человек, двухсменной работе  $C=2$ , норме управляемости для мастеров  $H_{yn}=25$  человек, средней норме управляемости для руководителей вышестоящих уровней  $H_{yc}=6$  человек, количество уровней линейного руководства составит 4:

$$h_l = \frac{\lg 16420 - \lg 25 - \lg 2 + \lg 6}{\lg 6} = \frac{4.2153 - 1.3979 - 0.3010 + 0.7782}{0.7782} = 4.2336 \approx 4.$$

## 2 Задачи реконструктивного уровня

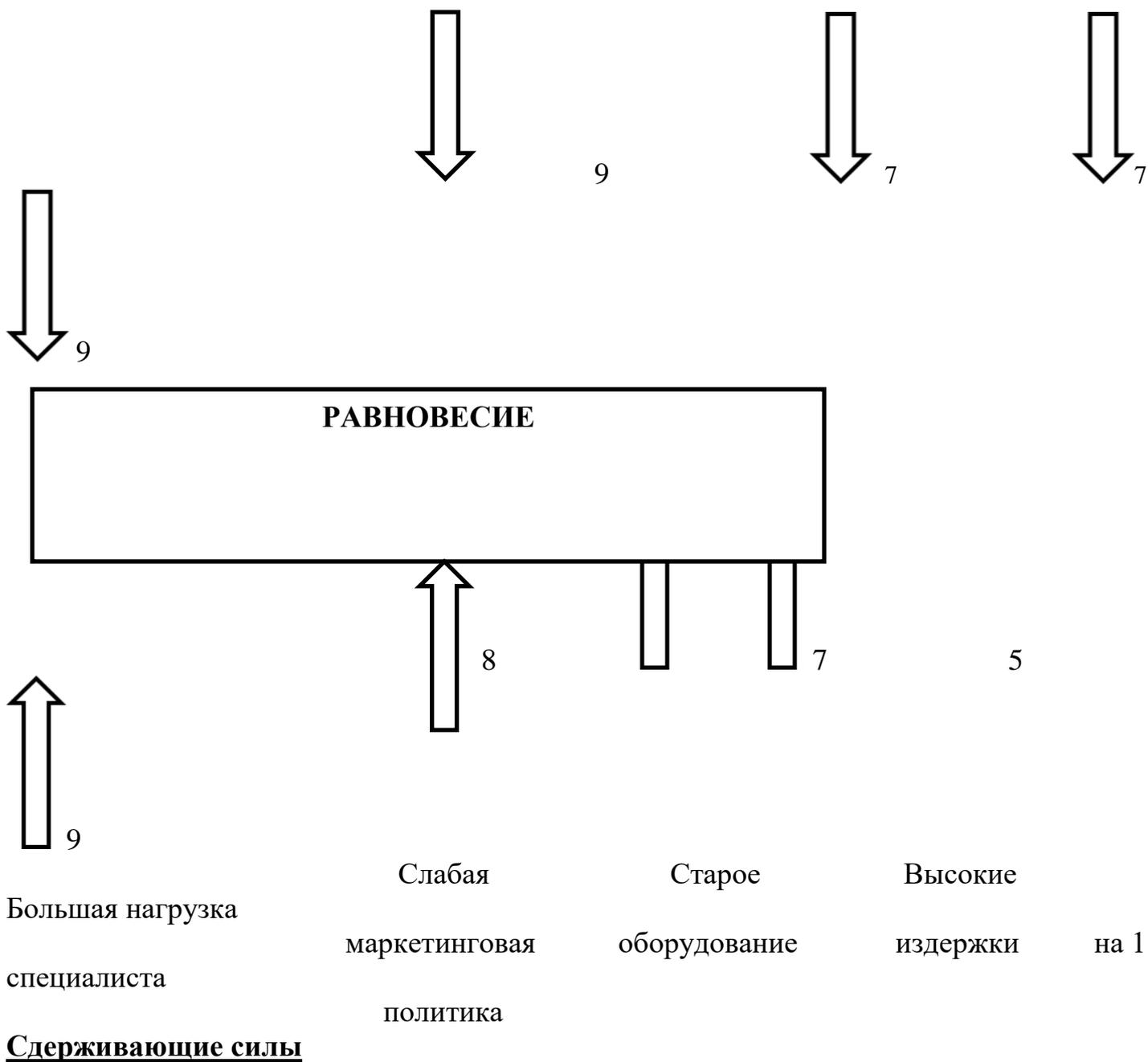
### Задача. Построение поля сил Курта Левина

*Для любой организации:*

1. Определить цель организации, возможности,
2. Выделить движущие и сдерживающие силы,
3. Построить диаграмму,
4. Дать количественные оценки движущим и сдерживающим силам,
5. Дать рекомендации.

#### Движущие силы

	Внедрение	Надежные	Оптимальное
сочетание Многолетний			
	новых	поставщики	цены и качества
опыт работы			
	товаров		



**Сдерживающие силы**

$\Sigma^+ = 32$

$\Sigma^- = 29$

$$V_i = \left\{ \begin{array}{l} 0 \\ 1 - \text{очень слабое} \\ 3 - \text{сильное} \end{array} \right.$$

5 – существенное

7 – значительное

9 – высокое

$\Sigma^- < \Sigma^+ \rightarrow$  рост, улучшение ситуации

**Ключ правильного решения:**

1. Определить оптимальную величину затрат на производство и сбыт продукции предприятия для обеспечения получения прибыли при уровне цен на рынке, который предприятие может достичь для своей продукции;
2. Установить полезность продукции предприятия для потенциальных покупателей и меры по обоснованию соответствия уровня запрашиваемых цен на продукцию их потребительским свойствам;
3. Найти величину объема продаж продукции или долю рынка для предприятия, при котором его производство наиболее прибыльно;
4. Уточнение маркетинговой стратегии предприятия;
5. Определение потенциальных конкурентов продукции предприятия.

### 3 Задачи творческого уровня

Задание .Расчет прогноза потребности организации в кадрах

Дано:

t	условие				ключ	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
v	3,2	4,3	4,8	5,4	6	6,7
N <sub>мен</sub>	60	63	67	76	119,8	124,91
N <sub>эк</sub>	18	20	23	29	59	62,5

**Ключи правильного решения задачи**

$$v(t)=v_0+bt$$

$$\begin{cases} 3,2=v_0+b*1 \\ 5,4=v_0+b*4 \end{cases}$$

$$-2,2=b-4b; -2,2=-3b; b=0,7$$

$$3,2=v_0+0,7; \Rightarrow v_0=2,5$$

$$v(t)=v_0+bt=2,5+0,7*t$$

$$v(2017)=2,5+5*0,7=2,5+3,5=6$$

$$v(2018)=2,5+0,7*6=2,5+4,2=6,7$$

$$N_{\text{мен}}=N_{\text{м.о.}}+c*v$$

$$\begin{cases} 60=N_{\text{м.о.}}+c*3,2 \\ 76=N_{\text{м.о.}}+c*5,4 \end{cases}$$

$$-16=-2,2c; \Rightarrow c=7,3 \text{ (на 1 млн выработки необходимо 7,3 менеджеров)}$$

$$N_{\text{м.о.}} = N_{\text{мен}} + c * v$$

$$N_{\text{м.о.}} = 76 + 7,3 * v$$

$$N_{\text{м.о.}}(2017) = 76 + 7,3 * 6 = 76 + 43,8 = 119,8 \text{ человек}$$

$$N_{\text{м.о.}}(2018) = 76 + 7,3 * 6,7 = 76 + 48,91 = 124,91 \text{ человек}$$

$$N_{\text{эк}} = N_{\text{э.о.}} + c * v$$

$$\begin{cases} 18 = N_{\text{э.о.}} + c * 3,2 \\ 29 = N_{\text{э.о.}} + c * 5,4 \end{cases}$$

-11 = -2,2c; => c = 5 (на 1 млн выработки необходимо 5 экономистов)

$$N_{\text{э.о.}} = N_{\text{эк}} + c * v$$

$$N_{\text{э.о.}} = 29 + 5 * v$$

$$N_{\text{э.о.}}(2017) = 29 + 5 * 6 = 29 + 30 = 59 \text{ человек}$$

$$N_{\text{э.о.}}(2018) = 29 + 5 * 6,7 = 29 + 33,5 = 62,5 \text{ человек}$$

Вывод: в 2017 году для выработки в 6 млн. руб. будет необходимо 119,8 чел. менеджеров и 59 чел. экономистов; в 2018 году – для выработки в 6,7 млн. руб. – 124,91 чел. менеджеров и 62,5 чел. экономистов.

Задача. Аксиома У.Р.Эшби утверждает, что для управления объектом с разнообразием состояний  $D_{\text{об}}$  орган управления должен иметь большее или равное разнообразие состояний, т.е. орган управления всегда должен быть сложнее управляемого объекта:

$$D_{\text{об}} \leq D_{\text{оргу}} \quad (1)$$

Эту аксиому нетрудно доказать от обратного: если условие (1) нарушается:  $D_{\text{об}} > D_{\text{оргу}}$ , то орган управления не может наблюдать и управлять некоторыми состояниями объекта управления, что приводит к потере управляемости. Рассчитаем условия управляемости для организации, которая управляет 20 объектами, каждый из которых имеет 5 состояний; при этом орган управления имеет 15 работников, каждый из которых имеет 10 рабочих состояний. Получаем условие:

$D_{\text{оргу}} = 10^{15}$  состояний или  $O_2 = 15 \lg 10 = 15$  хартли;  $O_2 > O_1$ , т.е. орган управления сможет управлять этим объектом. Студент должен освоить 12 тем, в которых имеется по 12 вопросов, но он изучил 10 тем с 15 вопросами, сможет ли он сдать предмет.

Рассчитываем  $D_{\text{об}} = 12^{12}$ ,  $O_1 = 12 \lg 12 = 12,9$  хартли, при этом разнообразие состояний студента  $D_{\text{оргу}} = 15^{10}$ ,  $O_2 = 11,7$  хартли, что недостаточно для усвоения курса. Таким образом можно рассчитать, какова должна быть сложность системы для управления заданным объектом.

Для системы, повышающей свой уровень организации, энтропия  $H$  и относительная организация  $R = 1 - H/H_{\text{max}}$  должны изменяться:

$$dH/dt < 0, \quad dR/dt > 0 \text{ и } dO/dt > 0 \quad (2)$$

Это условие самоорганизации выполняется для замкнутых систем.

### **Критерии оценки:**

За выполнение всех лабораторных работ - максимальная оценка 20 баллов.

- 15-20 баллов выставляется студенту, если задачи лабораторных работ решены правильно на 71-100%;
- 10-14 баллов выставляется студенту, если задачи лабораторных работ решены правильно на 51-70%;
- 5-9 баллов если задачи лабораторных работ решены правильно на 25-50%;
- 0-4 балла при решении задач лабораторных работ на 1-24%.

## **Темы докладов**

по дисциплине Теория организации и организационное поведение  
(наименование дисциплины)

1. Что такое управленческая технология?
2. Что такое эффективность управления организацией?
3. Через какие основные формы проявляется эффективность управления организацией?
4. Что такое результативность организации?
5. Что такое производительность организации?
6. Что такое управление по результатам в организации?
7. Как вы понимаете всеобщее управление качеством (TQM) в организации?
8. Что такое организационный аудит в организации?
9. Чем продиктована необходимость реализации организационных изменений в организации?
10. Какие формы организационных изменений Вы знаете?
11. Что такое реорганизация в организации?
12. Чем реорганизация отличается от реструктуризации?
13. Чем обусловлена необходимость модернизации в организации?
16. Что такое внутренние рынки в организациях?
17. Как строятся рыночные отношения внутри организаций?
18. Какую роль играют знания в организациях?
17. Что такое управление знаниями в организации?

### **Ключи правильных ответов.**

План выполнения доклада:

1. Формирование и описание цели доклада
2. Построение графического описания задачи (диаграмм, графиков, презентаций)
3. Формирование выводов

### **Критерии оценки:**

Доклад максимальная оценка 15 баллов.

- 11-15 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад с высоким уровнем оригинальности материала;
- 8-10 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад, но часть материалов скопирована;
- 5-7 баллов при существенной части скопированных материалов и наличии достаточно содержательного материала.
- 0-4 балла при скопированных материалах и низком уровне включенного в доклад материала.

**3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- лабораторные занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы и формулируются элементы знаний и предметная область управления организацией, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки решения задач организации управления, проведения организационной экономической и финансовой диагностики предприятия, определения типа адекватной для организации структуры управления, организации эффективного функционирования предприятия.

Практические занятия по курсу теории организации и организационного поведения позволяют получить и закрепить навыки взаимодействия с представителями других культур и повысить эффективность работы менеджера на основе понимания особенностей организации менеджмента в разных странах. Практические занятия эффективны после самостоятельного изучения магистрами лекционного материала, изложенного в предлагаемых учебниках и в электронных версиях учебников, опубликованных проф. В.А.Долятовским и имеющихся в сети Интернет.

Практические занятия углубляют и детализируют полученные самостоятельно знания. Практическое занятие предполагает разработку студентами по заданию и под руководством преподавателей одного или нескольких вопросов.

Выступая на практическом занятии, студенты должны показать умение выделить основные положения, иллюстрировать их применение, а также делать практически значимые выводы из теоретических положений.

Практические занятия должны способствовать закреплению знаний и приобретению навыков в области применения инструментов менеджмента, проведения стратегического анализа, работы с информацией, анализа организационных изменений и организационного развития предприятия.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности

дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему лабораторному занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

#### **Порядок подготовки контрольной работы студентами заочниками:**

- изучение требований программы дисциплины;
- формулировка цели и задач контрольной работы;
- разработка плана контрольной работы;
- определение методов, приемов и средств выполнения контрольной работы,

Порядок выполнения контрольной работы:

##### 1. Вводная часть:

- темы и цели задания;
- обобщение теоретических знаний, необходимых для освоения материала.

##### 2. Основная часть:

- разработка плана проведения занятия;
- обзор методов решения практических задач;
- решение практической задачи,
- анализ материалов подготовка контрольной работы;

##### 3. Заключительная часть:

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов контрольной работы и ее оформление.