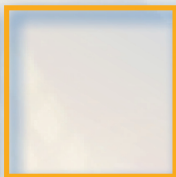


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент организации»

**А.Л. Никишина**

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**Практикум**



© ФГБОУ ВО «Тольяттинский  
государственный университет», 2016

ISBN 978-5-8259-0989-9

УДК 65.01.(075.8)

ББК 65.291.21я73

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент» Поволжского государственного университета сервиса *А.Е. Бугаев*;

д-р экон. наук, доцент Тольяттинского государственного университета *М.О. Искосков*.

Никишина, А.Л. Теория организации и организационное поведение : практикум / А.Л. Никишина. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016. – 1 оптический диск.

Практикум по курсу «Теория организации и организационное поведение» содержит практические работы, деловые игры, кейсы. Приведены краткие методические указания, задания и контрольные вопросы для самостоятельной работы, тесты, примеры выполнения практических работ, глоссарий, список рекомендуемой литературы к каждой практической работе.

Цели практикума: закрепить теоретические знания и дать практические навыки в современных подходах к управлению предприятием и поведением личности и группы для повышения эффективности деятельности организации.

Предназначен для студентов направлений подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения, а также слушателей школ бизнеса и предпринимательской деятельности.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8; PIII 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; Adobe Reader.

Редактор *Г.В. Данилова*  
Технический редактор *Н.П. Крюкова*  
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*  
Художественное оформление,  
компьютерное проектирование: *И.И. Шишкина*

Дата подписания к использованию 06.09.2016.  
Объем издания 7,9 Мб.  
Комплектация издания:  
компакт-диск, первичная упаковка.  
Заказ № 1-97-15.

Издательство Тольяттинского государственного университета  
445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14,  
тел. 8 (8482) 53-91-47, [www.tltsu.ru](http://www.tltsu.ru)

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	6
Раздел 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ .....	8
Тема 1.1. Эволюция взглядов на организацию .....	8
Тема 1.2. Основные элементы и характеристики организации .....	10
Тема 1.3. Классификация систем .....	12
Тема 1.4. Особенности теории организации социальных систем .....	21
Тема 1.5. Основные модели организации .....	23
Тема 1.6. Анализ действия законов организации в практике предприятий .....	24
Тема 1.7. Принципы организации .....	28
Тема 1.8. Диагностика этапов жизненного цикла .....	31
Тема 1.9. Преобразования и изменения в организации .....	43
Тема 1.10. Оценка эффективности организационных решений .....	46
Тема 1.11. Выбор форм организации и интеграции предприятий .....	54
Тема 1.12. Проектирование организационной структуры .....	55
Тема 1.13. Проектирование структуры и бизнес-процессов предприятия .....	57
Тема 1.14. Формирование организационной (корпоративной) культуры организации .....	59
Тема 1.15. Взаимодействие человека и организации .....	64
Тема 1.16. Человек и группа в организации .....	66
Тема 1.17. Система организационных коммуникаций .....	70
Тема 1.18. Организационные полномочия .....	74

Раздел 2. ПРИМЕРЫ (АЛГОРИТМЫ) ВЫПОЛНЕНИЯ	
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ .....	77
Тема 2.1. Классификация систем .....	77
Тема 2.2. Диагностика этапов жизненного цикла .....	82
Тема 2.3. Преобразования и изменения в организации .....	84
Тема 2.4. Выбор форм организации и интеграции предприятий .....	88
Раздел 3. ТЕСТЫ .....	95
Вопросы итогового контроля .....	121
Библиографический список .....	123
Глоссарий .....	127

## ВВЕДЕНИЕ

Даже беглый анализ состояния различных сфер жизни российского общества позволяет сделать вывод в отношении эффективности организационной деятельности. Ее результаты явно неудовлетворительны. Это в первую очередь означает, что роль организационного фактора для обеспечения общественного развития на протяжении длительного времени не всегда понималась и должным образом не оценивалась как в общественном сознании, так и в деятельности организаторов науки, производства, образования, органов государственного управления. Кроме того, организационная работа часто строилась не на объективных основаниях, а велась субъективно.

«Теория организации и организационное поведение» как учебная дисциплина призвана обеспечить необходимое качество специальной теоретической подготовки специалистов, менеджеров и в конечном счете повысить эффективность организационной деятельности, нацеленной на получение социально-экономических результатов. Практическое применение теоретических положений — законов организации, принципов, методов организационной деятельности — состоит в возможности формировать и развивать бизнес на основе современного теоретического инструментария, использовать опыт ведущих российских и зарубежных компаний в области создания и управления организацией, конструктивно использовать организационный потенциал предприятия для совершенствования бизнес-процессов организационной деятельности.

Приобретенные теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении теории организации и организационного поведения, должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать реальные поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения.

Структурно практикум состоит из трех разделов, списка вопросов итогового контроля, глоссария, библиографического списка.

В первом разделе представлены практические упражнения по основным темам теории организации и организационного поведения, включающие цели конкретного практического занятия, методические рекомендации по их выполнению и рекомендуемая литература для подготовки к каждой практической работе.

Во втором разделе приведены примеры (алгоритм) выполнения наиболее сложных практических работ.

Третий раздел содержит тестовые задания по основным темам теории организации и организационного поведения для самоподготовки к итоговому контролю знаний.

В практикуме используются следующие виды упражнений.

Практическое упражнение — задание по определенной теме с предлагаемым алгоритмом действий для отработки навыков решения управленческих задач.

Упражнение-ситуация — вариант практического упражнения для отработки навыков решения управленческих проблем. При этом проблема определяется как разница между фактическим и желаемым состоянием системы. Внешними проявлениями проблемы выступают отклонения, вызываемые либо влиянием внешней среды (действиями конкурентов, несоблюдением обязательств и др.), либо внутренними факторами (поведением сотрудников, ошибками в управлении и др.).

Разбор конкретных ситуаций (кейсов) — анализ ситуаций из опыта практической деятельности российских и зарубежных организаций. Этот метод используется для отработки навыков выявления и формулирования проблемы, сравнения различных подходов к её решению, разработки вариантов и принятия окончательного решения.

Анализ рабочих документов — анализ конкретных управленческих документов из практики деятельности организаций на предмет выявления возможных проблем и их разрешения. Применяется для отработки навыков анализа ситуаций и их разрешения на основании изучения формальных рабочих документов.

Разбирая конкретные ситуации, специалисты повышают свое аналитическое мастерство, так как обязаны давать качественные и количественные обоснования для принятия рекомендаций и решений. Практические упражнения направлены на активизацию знаний и формирование практических умений.

Цели практикума: формирование знаний и практическое закрепление у студентов экономических специальностей понимания необходимости современных теоретических и практических подходов в вопросах теории организации и организационного поведения.

Издание может использоваться для самостоятельной работы студентов по направлениям подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения.

## Раздел 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

---

---

### Тема 1.1. Эволюция взглядов на организацию

*Цель работы* – выявление особенностей и характеристик различных подходов к изучению теории организации.

*Задание 1.* Подготовьте доклады по теме «История развития организационных теорий».

1. Классическая социология и теория организации. К. Маркс, Э. Дюркгейм.
2. Вклад А. Смита в развитие организационной науки.
3. Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф. Тейлор, А. Файоль).
4. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
5. Вклад школы человеческих отношений (Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор) в развитие современной теории организации.
6. Системный подход в теории организации (Л. фон Берталанфи, К. Боулдинг, Н. Винер, Т. Парсонс).
7. Классики и современные представители системного подхода в теории управления и организации: А. Этциони, Ф. Селзник, Г. Саймон.

Общая схема доклада

- Краткий обзор школы (теории, концепции) (10–15 слайдов).
- Положения, оказавшие влияние на формирование и развитие теории организации (1,5 страницы).
- Что из рассматриваемой теории сохранило свое значение в наше время (0,5 страницы).

*Задание 2.* Подготовьтесь к обсуждению следующих вопросов.

1. Что является предметом изучения теории организации? Охарактеризуйте основные аспекты изучения организации.
2. Дайте характеристику теории организации и смежных наук.
3. В чем суть системного подхода к изучению организации?



4. Охарактеризуйте диалектический метод изучения организации.
5. Раскройте содержание междисциплинарного подхода к изучению организации. В чем суть постдисциплинарного уровня знаний?
6. Почему необходимо изучать теорию организации?
7. Как связана теория организации с уже изученными вами курсами?
8. Методы изучения организаций.
9. С каких точек зрения рассматривается понятие «организация»?
10. Как связаны между собой признаки организации?
11. Каковы социальные и рыночные функции организаций?

*Задание 3.* Подготовьтесь к дискуссии.

Ваш оппонент говорит, что менеджеру-практику незачем забивать голову теорией организации. Попробуйте доказать обратное.

*Задание 4.* Выполните тест по теме «Введение в теорию организации».

### *Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учеб. для вузов / В.Н. Глумаков. — 2-е изд. — М. : Вузовский учебник, 2009. — 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. — 7-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. — М. : Синергия, 2013. — 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2009. — 464 с.

## Тема 1.2. Основные элементы и характеристики организации

*Цели работы:* различение организационных систем, закрепление знаний об элементах и характеристиках организации.

*Задание 1.* Ответьте на вопросы для самоподготовки.

1. Миссия организации. Требования к формулировке миссии. Рассмотреть на конкретных примерах.
2. Понятие цели организации. Основные свойства целей (развертываемость, относительная важность, соподчиненность). Основные этапы построения «дерева целей».
3. Жизненный цикл организации. Его значение для организации. Факторы, влияющие на жизненный цикл.

*Задание 2.* Подготовьтесь к дискуссии по вопросам.

1. Дайте определение организации. Перечислите ее признаки.
2. Определите организацию как открытую систему. Каковы принципиальные отличия закрытых и открытых организационных систем?
3. Назовите процессы, составляющие жизнедеятельность организации.
4. Какие задачи выполняет менеджмент (управление) в организации?
5. В чем суть и содержание процессов координации?
6. Опишите специфику норм и процедур принятия решений в различных организациях.
7. Назовите нормы и формы коммуникаций в организациях.
8. Перечислите и раскройте содержание основных групп функциональных процессов в организации, которые являются объектом управления.
9. Раскройте содержание и основные задачи стратегического управления организаций.
10. Дайте определение механического и органического типов управления организацией. Назовите их характерные черты.
11. Перечислите основные функции управления.
12. В чем заключается связь между философией, миссией и целями организации? Как и для чего формируется общая цель (цели) организации?

13. Что означает иерархия в организациях? Каковы ее свойства?
14. Раскройте понятие организационного эффекта. Как он влияет на эффективность организации?

*Задание 3.* Выполните тест по теме «Основные элементы и характеристики организации».

*Домашнее задание*

1. Составьте структурно-логическую схему (схемы) из понятий, рассмотренных по теме «Организация как система» (возможно включение в схему терминов и понятий из других разделов, тем). Работа выполняется письменно, индивидуально каждым студентом и сдается на проверку преподавателю. Максимальная оценка – 5 баллов.
2. Составьте и охарактеризуйте организационную структуру управления конкретного предприятия. Работа выполняется индивидуально. Структура должна содержать не менее 20 управленческих звеньев и не менее 4 уровней управления. Максимальная оценка – 5 баллов.
3. Подготовьте тестовые задания (5 тестов с тремя возможными вариантами ответа) – 5 баллов.

*Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / В.Н. Глумаков. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. – М. : Синергия, 2013. – 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

### Тема 1.3. Классификация систем

*Цель работы* – классификация систем по различным признакам на основе системного подхода.

#### *Задание 1*

1. Изучите нижеприведенный теоретический материал по теме практической работы.
2. Приведите определение системы из энциклопедической литературы с указанием ссылки на источник.
3. Выберите произвольно систему, проведите классификацию выбранной системы и обоснуйте, почему она относится к тому или иному классу систем. Результаты классификации занесите в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация систем

Классификационный признак	Обоснование
1. Природа элементов	
2. Происхождение	
3. Обусловленность действий	
4. Естественное разделение	
5. Длительность существования	
6. Изменчивость свойств	
7. Степень сложности	
8. Реакция на возмущающие воздействия	
9. Характер поведения	
10. Взаимодействие со средой	
11. Степень участия в реализации управляющих воздействий людей	
12. Степень организованности	

*Задание 2.* Сформулируйте собственное определение заданной системы, ее цели и потребности общества, которые она удовлетворяет.

## Теоретический материал к практической работе

Классификация представляет собой разбиение множества объектов на подмножества (классы), так чтобы в один и тот же класс попадали объекты с одинаковыми значениями классифицирующих свойств. При наличии классификации исследование свойств объекта сводится к решению задачи по распознаванию образов (отнесению объекта к тому или иному классу). Для выделения классов систем могут использоваться различные классификационные признаки. Основными из них считаются природа элементов, происхождение, длительность существования, изменчивость свойств, степень сложности, отношение к среде, реакция на возмущающие воздействия, характер поведения и степень участия людей в реализации управляющих воздействий.

Выделяют два вида классификации:

1) строгая классификация, когда производится разбиение классифицируемого множества на непересекающиеся подмножества (один элемент не может принадлежать сразу двум классам);

2) нестрогая классификация, когда классифицирующее свойство носит нечеткий характер и один элемент может в той или иной степени соответствовать нескольким классам.

Рассматриваемая классификация систем является нестрогой. Например, в детерминированной системе можно найти элементы стохастичности, и, напротив, детерминированную систему можно считать частным случаем стохастической (при вероятности, равной единице). Аналогично, если принять во внимание диалектику субъективного и объективного в системе, то станет понятной относительность разделения системы на абстрактные и объективно существующие: это могут быть стадии развития одной и той же системы. Однако нестрогость классификаций не является ее недостатком, а объективно отражает сложность классифицируемых объектов. Цель любой классификации — ограничить выбор подходов к отображению системы, сопоставить выделенные классы с приёмами и методами системного анализа и дать рекомендации по выбору методов для соответствующего класса систем. Система может быть одновременно охарактеризована несколькими признаками, т. е. ей может быть найдено место одновременно в разных

классификациях, каждая из которых может оказаться полезной при выборе методов моделирования.

По природе элементов системы делятся на реальные и абстрактные.

Реальными (физическими) системами являются объекты, состоящие из материальных элементов. Среди них обычно выделяют механические, электрические (электронные), биологические, социальные и другие подклассы систем и их комбинации. Абстрактные системы составляют элементы, не имеющие прямых аналогов в реальном мире. Они создаются путём мысленного отвлечения от тех или иных сторон, свойств и (или) связей предметов и образуются в результате творческой деятельности человека. Иными словами, это продукт его мышления. Примером абстрактных систем являются системы уравнений, идеи, планы, гипотезы, теории и т. п.

В зависимости от происхождения выделяют естественные и искусственные системы.

Естественные системы, будучи продуктом развития природы, возникли без вмешательства человека. К ним можно отнести, например, климат, почву, живые организмы, Солнечную систему и др. Появление новой естественной системы — большая редкость. Искусственные системы — результат созидательной деятельности человека, со временем их количество увеличивается.

По длительности существования системы подразделяются на постоянные и временные. К постоянным обычно относятся естественные системы, хотя с точки зрения диалектики все существующие системы — временные.

К постоянным относятся искусственные системы, которые в процессе заданного времени функционирования сохраняют естественные свойства, определяемые предназначением этих систем.

В зависимости от степени изменчивости свойств системы делятся на статические и динамические.

К статическим относятся системы, при исследовании которых можно пренебречь изменениями во времени характеристик их существенных свойств. Статическая система — это система с одним состоянием. В отличие от статических, динамические системы имеют множество возможных состояний, которые могут меняться как непрерывно, так и дискретно.

В зависимости от степени сложности системы делятся на простые, сложные и большие. Простые системы с достаточной степенью точности могут быть описаны известными математическими соотношениями. Особенность простых систем — в практически взаимной независимости от свойств, которая позволяет исследовать каждое свойство в отдельности в условиях классического лабораторного эксперимента и описать методами традиционных технических дисциплин (электротехника, радиотехника, прикладная механика и др.). Примерами простых систем могут служить отдельные детали, элементы электронных схем и т. п. Сложные системы состоят из большого числа взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, каждый из которых может быть представлен в виде системы (подсистемы). Сложные системы характеризуются многомерностью (большим числом составленных элементов), многообразием природы элементов, связей, разнородностью структуры. К сложной можно отнести систему, обладающую по крайней мере одним из нижеперечисленных признаков:

- систему можно разбить на подсистемы и изучать каждую из них отдельно;
- система функционирует в условиях существенной неопределённости и воздействия среды на неё, обуславливает случайный характер изменения её показателей;
- система осуществляет целенаправленный выбор своего поведения.

Сложные системы обладают свойствами, которыми не обладает ни один из составляющих элементов. Сложными системами являются живые организмы, в частности человек, ЭВМ и т. д. Особенность сложных систем заключается в существенной взаимосвязи их свойств. Большие системы — это сложные пространственно-распределённые системы, в которых подсистемы (их составные части) относятся к категориям сложных. Дополнительными особенностями, характеризующими большую систему, являются:

- большие размеры;
- сложная иерархическая структура;
- циркуляция в системе больших информационных, энергетических и материальных потоков;
- высокий уровень неопределённости в описании системы.

Автоматизированные системы управления, воинские части, системы связи, промышленные предприятия, отрасли промышленности и т. п. могут служить примерами больших систем.

По степени связи с внешней средой системы делятся на изолированные, закрытые и открытые.

Изолированные системы не обмениваются со средой энергией и веществом. Процессы самоорганизации в них невозможны. Энтропия изолированной системы стремится к своему максимуму. Закрытые системы не обмениваются с окружающей средой веществом, но обмениваются энергией. Они способны к фазовым переходам в равновесное упорядоченное состояние. При достаточно низкой температуре в закрытой системе возникает кристаллический порядок. Открытые системы обмениваются с окружающей средой и энергией, и веществом.

В зависимости от реакции на возмущающие воздействия выделяют активные и пассивные системы.

Активные системы способны противостоять воздействиям среды (противника, конкурента и т. д.) и сами могут воздействовать на неё. У пассивных систем это свойство отсутствует.

По обусловленности действий системы делятся на детерминированные и недетерминированные.

В детерминированной системе элементы функционируют и взаимодействуют точно предвиденным образом (ЭВМ). Недетерминированные системы разделяются на стохастические и непредсказуемые. Поведение стохастической системы и ее элементов можно предсказать с некоторой вероятностью (погодные условия). Если в поведении системы не обнаруживается повторяемости связей, состояний, результатов, если система не может быть представлена в виде «статистического ансамбля», то она непредсказуема (например, экономика).

По естественному разделению системы делятся на естественные и искусственные.

Естественные системы — созданные в ходе естественной эволюции и в целом не подверженные влиянию человека (живой организм, неживые объекты).



Искусственные системы – созданные под воздействием человека, обусловленным его интересами и целями (машины, механизмы, орудия, автоматы и т. д.).

Можно также выделить смешанные системы (эргономические, биотехнические, экологические).

По характеру поведения все системы подразделяются на системы с управлением и без управления.

Класс систем с управлением образуют системы, в которых реализуются процесс целеполагания и цель осуществления. Примером систем без управления может служить Солнечная система, в которой траектории движения планет определяются законами механики.

В зависимости от степени участия человека в реализации управляющих воздействий системы подразделяются на автоматические (технические), автоматизированные (человеко-машинные) и организационные. К техническим относятся системы, которые функционируют без участия человека. Как правило, это системы автоматического управления (регулирования), представляющие собой комплексы устройств для автоматического изменения, например, координат объекта управления, с целью поддержания желаемого режима его работы. Такие системы реализуют процесс технологического управления. Они могут быть как адаптивными, т. е. приспособляющимися к изменению внешних и внутренних условий в процессе работы путём изменения своих параметров или структуры для достижения требуемого качества функционирования, так и неадаптивными. Примерами человеко-машинных (эргодических) систем могут служить автоматизированные системы управления различного назначения. Их характерной особенностью является то, что человек сопряжён с техническими устройствами, причём окончательное решение принимает человек, а средства автоматизации лишь помогают ему в обосновании правильности этого решения. К организационным системам относятся социальные системы – группы, коллективы людей, общество в целом.

По степени организованности системы делятся на хорошо организованные, плохо организованные, самоорганизующиеся.

Хорошо организованные системы. Если исследователю удастся определить элементы системы и их взаимосвязи между собой

и с целями системы и вид детерминированных (аналитических или графических) зависимостей, то возможно представление объекта в виде хорошо организованной системы. То есть представление объекта в виде хорошо организованной системы применяется в тех случаях, когда может быть предложено детерминированное описание и экспериментально показана правомерность его применения (доказана адекватность модели реальному объекту).

Плохо организованные (диффузные) системы. Если не ставится задача определить все учитываемые компоненты и их связи с целями системы, то объект представляется в виде плохо организованной (диффузной) системы. Для описания свойств таких систем можно рассматривать два подхода: выборочный и макропараметрический.

При выборочном подходе закономерности в системе выявляются на основе исследования не всего объекта или класса явлений, а путем изучения достаточно представительной (репрезентативной) выборки компонентов, характеризующих исследуемый объект или процесс. Выборка определяется с помощью некоторых правил. Полученные на основе такого исследования характеристики или закономерности распространяют на поведение системы в целом.

*Самоорганизующиеся системы.* Класс самоорганизующихся, или развивающихся, систем характеризуется рядом признаков, особенностей, которые, как правило, обусловлены наличием в системе активных элементов, делающих систему целенаправленной. Отсюда вытекают особенности экономических систем как самоорганизующихся систем по сравнению с функционированием технических систем:

1) нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;

2) уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях. Благодаря наличию активных элементов системы появляется как бы «свобода воли», но в то же время возможности ее ограничены имеющимися ресурсами (элементами, их свойствами) и характерными для определенного типа систем структурными связями;

3) способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения, сохраняя целостность и основные свойства (в технических и технологических системах изменение структуры, как пра-

вило, приводит к нарушению функционирования системы или даже к прекращению существования как таковой);

4) способность противостоять энтропионам (разрушающим систему тенденциям). В системах с активными элементами не выполняется закономерность возрастания энтропии и даже наблюдаются негэнтропийные тенденции, т. е. собственно самоорганизация;

5) способность адаптироваться к изменяющимся условиям. Это хорошо по отношению к возмущающим воздействиям и помехам, но плохо, когда адаптивность проявляется и к управляющим воздействиям, затрудняя управление системой;

6) способность и стремление к целостности ее образования;

7) принципиальная неравновесность.

Легко видеть, что хотя часть этих особенностей характерна и для диффузных систем (стохастичность поведения, нестабильность отдельных параметров), однако в большинстве своем они являются специфическими признаками, существенно отличающими этот класс систем от других и затрудняющими их моделирование.

В зависимости от способности системы ставить себе цель различают каузальные и целенаправленные (целеустремленные, активные) системы.

К каузальным относится широкий класс неживых систем.

Каузальные системы — это системы, которым цель внутренне не присуща. Если такая система и имеет целевую функцию (например, автопилот), то эта функция задана извне пользователем. Целенаправленные системы — это системы, способные к выбору своего поведения в зависимости от внутренне присущей цели.

В целенаправленных системах цель формируется внутри системы. Например, система «самолет — пилоты» способна поставить себе цель и отклониться от маршрута. Элемент целенаправленности всегда присутствует в системе, включающей людей (или еще шире — живые существа). Вопрос чаще всего состоит в степени влияния этой целенаправленности на функционирование объекта. Если мы имеем дело с ручным производством, то влияние так называемого человеческого фактора очень большое. Отдельный человек, группа людей или весь коллектив способны поставить цель своей деятельности, отличную от цели компании. Активные системы, к которым в первую оче-

редь относятся организационные, социальные и экономические, в зарубежной литературе называются «мягкими» системами. Они способны сознательно предоставлять недостоверную информацию и сознательно не выполнять планы, задания, если им это выгодно. Важным свойством таких систем является дальновидность, обеспечивающая способность системы прогнозировать будущие последствия принимаемых решений. Это, в частности, затрудняет применение обратной связи для управления системой.

Кроме того, иногда на практике системы условно делят на системы, стремящиеся к цели — целеориентированные, и системы, которые ориентированы прежде всего не на цели, а на определенные ценности — ценностноориентированные.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Почему существует большое количество определений системы?
2. Как соотносятся понятия «целесообразность» и «целостность», «целостность» и «эмерджентность»? Что в них общего и чем они отличаются?
3. Социальная организация является открытой или закрытой системой? Почему?
4. Какое значение при системном подходе имеет человеческий фактор?
5. Приведите примеры систем по различным классификационным признакам.
6. Рассмотрите с точки зрения кибернетической модели следующие системы: промышленное предприятие, университет, человеческий организм, дерево и т. п.
7. Приведите примеры подсистем, компонентов и элементов в социальной организации.
8. Какое количество связей может быть у элементов системы?
9. Приведите примеры различных видов связей, соединений и структур в социальных системах.
10. Можно ли состояние системы рассмотреть при помощи описания ее структуры?
11. Приведите примеры систем различной природы, находящихся в состоянии статического и динамического равновесия.

### *Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / В.Н. Глумаков. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. – М. : Синергия, 2013. – 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

### **Тема 1.4. Особенности теории организации социальных систем**

*Цель работы* – выявление особенностей функционирования социальной организации.

*Задание 1.* Подготовьте сообщение по следующим темам:

1. Понятие социальной организации.
2. Человек в системе социальной организации.
3. Социальная ответственность организации.
4. Характеристики организации.

*Задание 2.* Опишите особенности функционирования социальной организации.

Выберите одну из предложенных организаций и оцените ее с точки зрения организационных характеристик – сложности, специализации, профессионализма и централизации:

- автозавод (ВАЗ);
- Сбербанк;

- ТГУ;
- школа, которую вы закончили;
- бар (кафе, ресторан), который вы посещали;
- ближайший к вашему дому магазин.

Для оценки используйте 10-балльную шкалу.

**Выполнение задания основано на следующих характеристиках организации.**

**Сложность** как мера количества и разнообразия организационных подсистем. Вертикальная, горизонтальная, пространственная сложность. Проблемы сложных организаций. А. Этциони, Дж. Томпсон, П. Лоуренс и Дж. Лореш о сложных организациях.

**Специализация** как степень обобщенности деятельности на рабочих местах. Специализация и разделение труда. Высоко- и низкоспециализированные организации.

**Профессионализм** как степень требуемой образованности и профессиональной подготовленности персонала. Связь профессионализма с условиями деятельности организации и объективной сложностью исполняемых функций. Высокопрофессиональные и низкопрофессиональные организации.

**Централизация** как мера сосредоточения власти на верхних уровнях иерархии. Централизация и децентрализация: плюсы и минусы. Децентрализация и гетерархия.

**Размер** как характеристика, производная от численности персонала организации. Влияние размера на степень формализации и централизации, организационный контекст, систему отношений, внутренние процессы и адаптацию к внешним факторам.

*Задание 3.* Подготовьтесь к обсуждению следующих вопросов.

1. Сложность как характеристика организации.
2. Связь специализации и разделения труда.
3. В чем суть формализации как процесса и как характеристики организации?
4. Как связан профессионализм с условиями деятельности организации?

*Задание 4.* Выполните тест по теме «Особенности теории организации социальных систем».

## *Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / В.Н. Глумаков. — 2-е изд. — М. : Вузовский учебник, 2009. — 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. — 7-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. — М. : Синергия, 2013. — 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2009. — 464 с.

### **Тема 1.5. Основные модели организации**

*Цель работы* — выявление особенностей и характеристик различных моделей организации.

*Задание 1.* Рассмотрите основные модели организации, представьте их сравнительные характеристики в виде таблицы, проведите анализ и сделайте вывод.

- Классическая модель организации.
- Неоклассическая модель организации.
- Институциональная модель.
- Кибернетическая модель организации.
- Конфликтная модель организации.

*Задание 2.* Ответьте на вопросы.

1. К какой модели вы отнесете такие организации, как школа, университет, производственное предприятие, салон красоты, банк, магазин?
2. Факторы, определяющие разнообразие моделей организаций.

3. Какова связь между типом модели организации и организационной структурой управления этой организации?

Работа выполняется индивидуально, письменно. Максимальная оценка – 10 баллов.

*Задание 3.* Выполните тест по теме «Модели организации».

#### *Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / В.Н. Глумаков. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. – М. : Синергия, 2013. – 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

### **Тема 1.6. Анализ действия законов организации в практике предприятий**

*Цели работы:* получение представления о законах организации и приобретение практических навыков анализа их проявления в деятельности предприятий.

Практическое задание выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Задание 1.* Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?



*Задание 2.* Приведите примеры, как действует в социальных системах закон самосохранения. Какие действия, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды, может предпринимать руководитель организации?

*Задание 3.* Раскройте суть закона развития. Назовите факторы, которые могут влиять на развитие организации.

*Задание 4.* Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

*Задание 5.* Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Обоснуйте свой ответ.

Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т. п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

*Задание 6.* Приведите примеры прогрессивного и регрессивного развития известных вам организаций.

*Задание 7.* Сформулируйте практические рекомендации руководителю, исходя из закона информированности-упорядоченности.

*Задание 8.* Определите, действие какого из менее важных законов наблюдается в описанных ситуациях. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

1. В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения – один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно. Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

2. Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, позволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

*Задание 9.* Определите, действие какого из законов второго уровня наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования.

1. Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально, оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т. е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок для других

подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

2. В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

3. При повышенной радиации организм живого существа приспособливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

*Задание 10.* Приведите примеры, иллюстрирующие действие закона композиции-пропорциональности. Как закон композиции соотносится с системой целей организации? Какие пропорции необходимы организации для повышения её жизнеспособности, как пропорциональность можно обеспечить? Обоснуйте, какие методы установления и поддержания пропорций эффективнее – стихийные или сознательные.

*Задание 11.* Сформулируйте специфические законы социальных организаций. Для чего они служат? Приведите конкретные примеры действия специфических законов организации.

#### *Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / В.Н. Глумаков. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. – М. : Синергия, 2013. – 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

## Тема 1.7. Принципы организации

*Цели работы:* получение представления о принципах организации и приобретение практических навыков анализа их применения в деятельности предприятий.

Практическое задание выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Задание 1.* Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

1. Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80 % своего рабочего времени тратить на то, чтобы высосать из пальца задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

2. При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Он возлагал свои надежды на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руко-

водство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

*Задание 2.* Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях и какое влияние это оказывает на организацию.

1. Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

2. В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявления об увольнении.

3. Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его

взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

*Задание 3.* Проиллюстрируйте на конкретных примерах действие принципов структуризации.

*Задание 4.* Раскройте содержание принципов процессуализации. На конкретных примерах продемонстрируйте, к каким последствиям может привести их игнорирование.

*Задание 5.* Какова роль принципов рационализации в организации? На конкретных примерах покажите основные направления их реализации.

### *Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / В.Н. Глумаков. — 2-е изд. — М. : Вузовский учебник, 2009. — 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. — 7-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. — М. : Синергия, 2013. — 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2009. — 464 с.

## Тема 1.8. Диагностика этапов жизненного цикла

*Цели работы:* получение представления об основных этапах жизненного цикла организации и приобретение практических навыков их диагностики и анализа.

Практическое задание выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

*Задание 1.* Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

*Задание 2.* Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

*Задание 3.* Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив табл. 1.2.

Таблица 1.2

Основные этапы жизненного цикла компании

Этапы	Анализ
Этап жизненного цикла	1. 2. 3. 4.
Продолжительность этапа	
Проблемы этапа	
Действия менеджеров по решению проблем	
Причины перехода на следующий этап	

*Задание 4.* Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

*Задание 5.* Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз дальнейших этапов её жизненного цикла?

## **История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»**

Основатель фабрики — Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (1851) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 г. Эйнем встретил своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867».

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвинули фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно считав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры, большинство из которых составляли выходцы из подмосковных деревень, жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.



«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами — «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К<sup>о</sup>» — в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Амбир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. С 1913 г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком Двора Его Императорского Величества.

В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX века «товарищество Эйнем» владело двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, явилось то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913–1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют золотой фонд «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927-м — «Южная ночь», в 1936-м — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство переоснащено на выпуск военной продукции — концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды — переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швей-

царский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

### **История компании Audi: четыре кольца успеха**

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиной более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы во времена Третьего рейха.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, выгнанный из собственной компании Хорьх в конце 1909 г., недолго думая, открыл неподалеку еще одну фирму. Естественно, ей присвоили название в честь владельца Horch! Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но тем не менее решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, — audi! Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год — Audi-B. В 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки — Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании — история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union («Ауто-Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшиеся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Auto-mobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название – Audi AG.

Новейшая история Audi – это непрекращающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предыдущими. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрекращающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

### **История Сбербанка России**

1841–1861 гг.

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской сохранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумм на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие надобности».

Уставом был определен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу – 4 % годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка – «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штампом Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах

хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. — уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861—1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет — с 1865 по 1895 г. — число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек — с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917—1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX века, — Первая мировая война, революция, Гражданская война — не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». Строго соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

1941–1991 гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволило привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950–1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов – в 100 раз.

В 1987 г. в рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо неё образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР – Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. После распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторавековую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансо-

вого рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране.

### **История компании Prada**

Стиль, изящество, минимализм — именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию Fratelli Prada («Братья Прада»). Компания специализировалась на производстве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя — Луизе. К тому времени популярность компании распространилась далеко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди европейской, так и американской аристократии. Однако непрактичность таких моделей, отличавшихся большим весом, привела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада — Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пантомиме в миланском театре Пикколо, официально состояла в коммунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицио Бертелли, своего мужа и делового партнера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли Дом моды начал превращаться в международный конгломерат.



А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую коллекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных компанией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были быстро оценены покупателями, которые приобретали сумки Prada, несмотря на их высокую цену.

Розничная цена на сумочки начиналась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи стали даже более привлекательными. Более того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных журналов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию белья, а также линию солнцезащитных очков. Дизайн последних создавал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «безобразная Прада» — так прозвали очки в толстых квадратных оправках — заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вызванный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизайнеров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона осень/зима 1989 г. вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувственных работ других марок того времени. Один из журналистов охарактеризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды Miu Miu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состоявшим из одежды в стиле хиппи простых цветов, сшитой из натуральных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным материалам и необыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. выиграла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда Miu Miu всегда проста и создает впечатление классических вещей. За линией Miu Miu последовала коллекция обуви для тенниса Prada Sport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йорке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организует модные показы в Милане.

Естественно, с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим нововведениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все — от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, — а также экспериментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уровень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треугольника является показателем статуса как в Европе, так и в Северной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и Christian Dior, у Prada имелся собственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонтиком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали максимально возможное количество других домов моды, Prada залезла в большие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, который еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией Moët Hennesy Louis Vuitton (LVMH), но не сумела обеспечить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и продала свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выплачивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вожеления всех, мало-мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые рубашки в блеклый цветочек, близнецами которых были забиты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спущенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых влиятельных людей планеты.

Сегодня Prada – мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная брендами Prada Donna, Prada Uomo, Miu Miu, Helmut Lang, Jil Sander, Graneilo, а до недавнего времени также Fendi и Vyblos, отвечает запросам самых притязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Римский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в первую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

### *Литература*

1. Балашов, А.П. Теория организации : учеб. пособие для вузов / А.П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение : учебник для вузов / В.Н. Глумаков. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 352 с.
3. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник для вузов / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
6. Михненко, П.А. Теория организации : учебник для вузов / П.А. Михненко. – М. : Синергия, 2013. – 336 с.
7. Организационное поведение : учебник для вузов / ред. Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

## **Тема 1.9. Преобразования и изменения в организации**

*Цель работы* – получение представления о том, как осуществляются преобразования и изменения в организации, какие возникают проблемы в процессе внедрения преобразований и как их преодолеть.

Практическое задание выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Задание 1.* Выберите организацию, в которой необходимо провести преобразование:

- магазин бытовой техники;
- мастерская по ремонту одежды;
- крупное предприятие, производящее обувь;
- стоматологическая клиника;
- строительная организация;
- туристическое агентство;
- любая другая организация.

*Задание 2.* Определите возможные проблемы функционирования и развития выбранной вами организации:

- устарели технологии производства и управления;
- недостаточная технологическая оснащенность;
- основные направления деятельности не позволяют достичь желаемых результатов;
- недостаточно гибкая организационная структура;
- масштабы организации не соответствуют выполняемым задачам;
- конкуренты вытесняют с занятого организацией сегмента рынка;
- низкий уровень квалификации работников;
- имеются разногласия в высшем руководстве;
- коммуникационная сеть организации не обеспечивает всех необходимой информацией;
- неэффективен механизм управления;
- другие проблемы.

*Задание 3.* Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

*Задание 4.* Разработайте (табл. 1.3) программу, алгоритм действий по разработке, организации, внедрению вводимого преобразования, которая бы включала следующие этапы.

Таблица 1.3

## Программа, алгоритм действий по внедрению преобразования

Этапы	Описание действий, проводимых на этапе
Мероприятия, предполагаемые действия	
Первоначальная диагностика	
Сбор информации	
Анализ полученных данных	
Планирование и подготовка изменений	
Осуществление изменений	
Оценка результатов и формирование рекомендаций	

*Задание 5.* Выскажите предположение, будет ли в организации сопротивление преобразованиям, раскройте их причины.

*Задание 6.* Что вы порекомендуете предпринять руководителю организации для предупреждения и преодоления сопротивления вводимым преобразованиям?

*Задание 7.* Выберите в табл. 1.4 способы привлечения членов организации к изменениям. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 1.4

## Способы привлечения членов организации к изменениям

Форма воздействия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	При большом числе людей значительные затраты времени
Помощь и поддержка	Значительное сопротивление
Отсутствие иных методов	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников

Форма воздействия	Трудности
Значительные уступки	Манипуляции
Принуждение	Потеря доверия при разоблачении

### *Литература*

1. Куцевол, Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями : учеб. пособие / Н.Г. Куцевол. — Казань, 2011. — 103 с.
2. Подопригора, М.Г. Организационное поведение : учеб.-метод. пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов / М.Г. Подопригора. — Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. — 261 с.
3. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Дашков и К°, 2014. — 304 с.
4. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. — М. : ИНФРА-М, 2000.

## **Тема 1.10. Оценка эффективности организационных решений**

*Цель работы* — приобретение навыков оценки уровня, качества, эффективности управления на предприятии или в организации (объединении, министерстве, НИИ, лаборатории, отделе и т. д.).

*Задание 1.* Внимательно прочитайте вопросы теста и дайте на него один ответ из нескольких возможных.

*Задание 2.* Проведите анализ результатов теста и на его основе оцените эффективность управления на вашем предприятии.

*Задание 3.* На основе оценки разработайте предложения по повышению эффективности управления на вашем предприятии.

### **Тест «Оценка эффективности управления на предприятии (в организации)»**

К каждому вопросу теста приведены варианты ответа (а, б, в, г, д), из которых следует выбрать один. Затем по таблице найдите оценку вашего ответа в баллах, сложите полученные баллы и получите оценку эффективности управления на вашем предприятии.

**1.** Если спросить работников вашего предприятия об их обязанностях, то к каким выводам можно прийти на основании их ответов?

- а) работники знают свои обязанности, но весьма приблизительно;
- б) обязанности работников во многом возникают под давлением обстоятельств, нечеткой работы других лиц и подразделений;
- в) работники хорошо знают свои обязанности, им приходится также выполнять некоторые работы, не входящие в круг их обязанностей;
- г) выполняя вполне определенные обязанности, работники не могут их толком назвать;
- д) в области обязанностей действует «закон перебрасывания» — многие виды работ с помощью различных способов переходят от одних работников к другим. Такие обязанности вносят неразбериху и вызывают конфликты.

**2.** В каком состоянии находятся на вашем предприятии должностные инструкции?

- а) должностные инструкции существуют сами по себе, а обязанности работников — сами по себе. Полагаю, эти две вещи необходимо привести в соответствие. Это позволит превратить должностные инструкции в действенный инструмент управления;
- б) никогда не считал (не считала) должностные инструкции важным и серьезным инструментом управления. Они больше существуют для проверяющих. Реальные обязанности и права работников невозможно уложить, как вещи, в «чемоданы» инструкций;
- в) проводится периодическое уточнение должностных инструкций на основе работ и обязанностей, которые выполняются работниками;
- г) основное внимание уделяется не работе как таковой, а обсуждению различных пунктов должностных инструкций — что-то хорошо бы исключить, а что-то, наоборот, включить. Преобладает говорильня, а работа страдает.

**3.** Как ведут себя работники, когда срочно нужно найти какой-то документ?

- а) все ищут документ, перебирая папки, скоросшиватели, разрозненные бумаги и т. д. После такого усиленного и настойчивого поиска документ, как правило, находится;

- б) документ находится и представляется немедленно;
- в) часто бывает так, что, перебрав массу бумаг, документ так и не находят. Спустя какое-то время, когда документ уже не нужен, его случайно обнаруживает кто-нибудь из работников. «Радость» от найденных документов у нас не редкость;
- г) каждый из нас имеет дело с массой документов. Уследить за всеми из них практически невозможно. Поэтому принято примириться с определенным процентом без вести пропавших документов;
- д) когда начинается поиск нужного документа, все работники в один голос заявляют, что нужна какая-то система их упорядочения. После того как документ «всем миром» находится, «голос инициативы» тут же замолкает до следующего поиска.

**4.** В каком состоянии находится у вас система контроля за исполнением распорядительных документов (приказов, распоряжений, указаний и т. д.)?

- а) имеющаяся система контроля не обеспечивает оперативной и достоверной обратной связи. Это не позволяет успешно решать многие вопросы управления;
- б) постоянно контролируется выполнение мероприятий, содержащихся в распорядительных документах. Однако это не способствует их своевременному и качественному осуществлению;
- в) система контроля исполнения действует очень четко, воспитывая у работников необходимую исполнительную дисциплину и чувство ответственности;
- г) есть желание внедрить систему контроля исполнения. Возможно, она что-то и даст. Но ведь такая система требует специальных работников, помещения и, может быть, ЭВМ. Все это сложно. Поэтому нужно еще и еще раз подумать, все взвесить и обсудить;
- д) контроль исполнения ведется от случая к случаю, путем кавалерийских наскоков и налетов. Нет определенной четкой системы.

**5.** Как обстоят у вас дела с изданием письменных приказов и распоряжений, а также их выполнением?

- а) их издается такое множество, что приходится действовать избирательно, т. е. выполнять те приказы и распоряжения, в которых возникла острая необходимость;



- б) приказы и распоряжения издаются сами по себе, а работа идет своим чередом. Совершенно неясно, для чего и для кого вообще они издаются;
- в) издаются только самые необходимые приказы и распоряжения, т. е. такие, без которых нельзя обойтись;
- г) издаваемые приказы и распоряжения в целом плохо увязываются с имеющимися материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, со временем. Поэтому они в большинстве своем являются нереальными. По отчетам же все обстоит благополучно. На бумаге можно выполнять все что угодно.

**6. В каком состоянии находится у вас планирование личной работы?**

- а) каждый работник составляет план работы на неделю. Эти планы хранятся в специальной папке. Фактически же складывается такая ситуация: планы существуют сами по себе, а каждый выполняет то, что диктует текущая обстановка;
- б) планирование личной работы имеет волнообразный характер. Поначалу начальство насаждает и требует еженедельных планов работы. Потом все забывают о планах и работают без них. Получается, что работаем по системе: по планам — без планов — по планам без планов и т. д. Часто бывает так, что, работая месяц без еженедельных планов, задним числом составляем их, чтобы быть «чистыми» перед проверяющими;
- в) наш руководитель уделяет такое большое внимание планированию работы, что наша деятельность в основном и складывается из планирования мероприятий. Нужные задания выполняются авралом, наскоком. Отсюда и парадокс: планы составляются, а работа идет неважно;
- г) наш руководитель придерживается такой системы: задачи, стоящие перед подразделением, должны выполняться качественно и в срок. Каждый в соответствии со своими обязанностями знает, что и когда нужно сделать, и, исходя из этого, намечает дела на неделю. И такие наметки не именуется у нас громкими словами «план работы».

7. Как выполняются у вас поручения, задания руководителя?

- а) работники воспринимают поручения, задания по принципу «в одно ухо влетает, из другого вылетает». Выполняются задания или поручения только тогда, когда вокруг них сгустились тучи и засверкали молнии недовольства и негодования руководителей;
- б) большинство поручений и заданий не выполняется в срок. Работники часто придерживаются тактики выжидания «а может быть, удобность в выполнении поручения или задания отпадет» и тактики «почти выполнено» (работник говорит, что задание или поручение завтра будет сделано, хотя даже не приступал к его выполнению);
- в) для работников характерен высокий уровень исполнительности. Поручения и задания руководителей выполняются четко и в срок;
- г) наши работники отличаются несамостоятельностью при выполнении заданий и поручений. Руководителю, давшему задание или поручение, приходится много времени уделять работе подчиненных, постоянно «накачивать» их, инструктировать и т. д. Руководитель как бы сам себе создает работу.

8. Какое у вас сложилось мнение о проведении совещаний и заседаний на вашем предприятии?

- а) совещаний и заседаний у нас проводится сравнительно немного. Они, как правило, предметны, конкретны и непродолжительны за счет хорошей подготовки;
- б) у нас проводится большое количество совещаний и заседаний. Проходят они не по-деловому, отнимая много сил и времени. Результативность их низкая, хотя намечается много мер типа «усилить работу», «обратить внимание», «повысить ответственность», «указать на недостатки» и т. д.;
- в) совещаний и заседаний проводится не много и не мало. Все зависит от воли начальства. Сводятся они в основном к разносам и накачкам. Преобладает эмоциональный стиль. Работники стараются всячески избегать совещаний-разносов и заседаний-накачек;
- г) совещания и заседания отличаются у нас внешней деловитостью: все что-то записывают, хорошо говорят, выступают. Принимаются красивые, и даже изящные решения, которые, как правило, или слабо выполняются, или вообще остаются без внимания. И такая красивая деловитость вроде бы всех устраивает.

9. Одним из самых распространенных явлений в системах управления считается «хищение» времени. Какие из нижеперечисленных факторов неорганизованности отнимают у вас больше всего времени?

- а) самым ненасытным «грабителем» времени является ожидание в приемной руководителя для подписи или визирования документов, в очереди в столовой и т. д.;
- б) у нас беззастенчиво «воруют» время бесконечные совещания, заседания. Признаком их солидности считаются большое количество присутствующих и значительная продолжительность;
- в) для нашей системы характерны мелкие «хищения» времени, но они происходят довольно часто. Минуты незаметно тратятся на оформление справок, поиск ключа от помещения, устранение неувязок в действиях и т. д. Неумение четко и ясно говорить также отнимает дорогое время;
- г) у нас есть потери времени, но их нельзя отнести к разряду «похищенных». Время в основном теряется из-за личной неорганизованности, нерасторопности.

10. Как у вас поставлено дело с совершенствованием организации управления?

- а) реорганизации следуют за реорганизациями. Не успеем как следует разобраться в одной, как начинается новая, и т. д.;
- б) работники знают: если начинается какое-либо совершенствование в области организации управления, то работа обязательно усложнится, а ее объем увеличится. Это происходит потому, что новое прибавляют к старому, не изменяя прежнюю систему работы, документооборота и т. д.;
- в) совершенствование организации управления не отличается грандиозностью проводимых мероприятий, но каждый год что-нибудь меняется к лучшему. Это облегчает работу, делает ее более результативной;
- г) постоянно по подразделениям ходят озабоченные научные работники. Они что-то изучают, записывают и составляют для руководства отчеты, рекомендации, которые в конечном счете попадают на полки. Все у нас остается по-прежнему: мы работаем, научные работники ходят, изучают, записывают, отчеты пылятся на полках;

д) у нас разработаны хорошие перспективные планы совершенствования организации управления. Эти планы постоянно уточняются, а перспективы отодвигаются все дальше и дальше. Создается впечатление, что работников хотят увлечь перспективами, а до будничных повседневных мероприятий по совершенствованию организации управления никому нет дела.

### Оценка ответов

Номер вопроса	Варианты ответов и их оценка в баллах				
	а	б	в	г	д
1	2	0	7	5	0
2	0	0	10	0	—
3	3	10	0	0	0
4	0	5	10	0	0
5	0	0	10	0	—
6	0	3	0	10	
7	0	0	10	2	—
8	10	0	0	0	
9	0	0	0	10	
10	0	3	8	1	1

*95 баллов.* Этот результат свидетельствует о высоком уровне организованности управления. Задача состоит в том, чтобы и впредь его поддерживать. Ваш организационный опыт заслуживает внимания и изучения. В частности, интерес представляют средства и методы, с помощью которых удалось достичь таких высоких результатов. Было бы целесообразно поделиться накопленным опытом с руководителями других предприятий (учреждений). Организационная учеба обошлась бы для других сравнительно дешево и дала бы много полезного, а вам позволила бы взглянуть на сложившуюся ситуацию со стороны, вскрыть и ликвидировать имеющиеся недостатки.

*80–94 балла.* Организованность управления у вас достаточно высока, хотя и имеет недостатки. Нужно продолжать работать по их устранению. Если ослабить «организационную бдительность», то появится больше недостатков, поэтому надо стараться поддерживать ее, хотя это сложно.

*70–79 баллов.* Данный уровень организованности управления нельзя считать высоким. Хотя он выше среднего. Он может подняться, а может понизиться – все зависит от того, как вы относитесь к организованности управления.

*50–69 баллов.* Существующий уровень организованности управления считается средним, даже чуть выше среднего. Если данное обстоятельство не оставит вас равнодушным, то вы наверняка попытаетесь устранить имеющиеся недостатки. Не достигнув нужной организованности управления, невозможно рассчитывать на высокие результаты работы.

*Меньше 50 баллов.* Организованность управления находится у вас в запущенном состоянии, будет правильнее говорить о неорганизованности, так как количество недостатков и изъянов превышает число достоинств. Управление осуществляется у вас на слабой организационной основе. А это значит, что впустую тратится большое количество времени (и его можно подсчитать!), сил и нервов работников. Вам нужно срочно приступить к созданию надежного организационного фундамента управления и в ближайшее время вы убедитесь, что труды ваши не были напрасны.

### *Литература*

1. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – М. : КноРус, 2012. – 428 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 272 с.
3. Веснин, В.Р. Теория организации в схемах : учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 128 с.
4. Исаев, Р.А. Основы менеджмента : учебник / Р.А. Исаев. – М. : Дашков и К°, 2010.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М., 2010. – 512 с.

## **Тема 1.11. Выбор форм организации и интеграции предприятий**

*Цель работы* – получение представления об организационно-правовых формах предприятий и интегрированных структурах, а также приобретение практических навыков выбора форм организации и интеграции предприятий в зависимости от конкретной деловой ситуации.

Практическое задание выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

*Задание 1.* Выберите организационно-правовую форму:

- для небольшого магазина бытовой техники;
- мастерской по ремонту обуви;
- крупного предприятия, производящего обувь;
- стоматологической клиники;
- строительной организации.

*Задание 2.* Для выполнения этого задания группе студентов необходимо использовать выдержки из Федерального закона от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», которые приведены ниже. Порядок выполнения задания:

- 1) выбрать сферу деятельности и создать предприятие в форме ООО. Придумать фирменное наименование;
- 2) определить состав учредителей (физические и юридические лица) и провести оценку их вкладов (денежных, натуральных и т. д.);
- 3) определить, что входит в состав учредительных документов ООО;
- 4) распределить полученную за год чистую прибыль 860 тыс. руб. между учредителями.

*Задание 3.* Определите, о каких формах интеграции предприятий идет речь в каждой из следующих ситуаций:

- 1) инвестор хочет объединить под своим финансовым контролем разнопрофильные организации;
- 2) руководители трех фирм-производителей однородной продукции встречаются в неформальной обстановке и достигают устной договоренности о единых ценах на определенный вид продукции;

- 3) необходимо реализовать достаточно масштабный проект в короткие сроки. Для реализации проекта требуются значительные ресурсы. Ни одна из компаний не может обеспечить выполнения такого грандиозного проекта. В результате для выполнения проекта объединяются несколько крупных компаний;
- 4) в рамках интегрированной структуры объединились юридически независимые субъекты гостиничного бизнеса, для того чтобы предлагать своим клиентам богатый выбор роскошных гостиниц по всему миру в сопровождении безукоризненного сервиса в лучших традициях.

### *Литература*

1. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – М. : КноРус, 2012. – 428 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 272 с.
3. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник для вузов / А.Ф. Баранников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 700 с.
4. Кондратьева, М.Н. Экономика предприятия : учеб. пособие / М.Н. Кондратьева, Е.В. Баландина. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 174 с. – 13 с.

## **Тема 1.12. Проектирование организационной структуры**

*Цель работы* – приобретение начальных практических навыков проектирования элементов организационной структуры.

Практическое задание выполняется студентами индивидуально. По результатам выполнения работы каждый студент представляет свой вариант проекта структуры организации.

*Задание 1.* Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, сфере деятельности, размерам, организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

*Задание 2.* Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации?

*Задание 3.* Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему?

*Задание 4.* Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Обоснуйте свой выбор. Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

*Задание 5.* Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

*Задание 6.* Какие методы вы использовали при проектировании структуры организации?

### *Литература*

1. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях : монография / В.Е. Ланкин [и др.]. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Прогресс, 2012. – 205 с.
4. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособие / М.М. Алексеева. – М. : Финстатинформ, 2011. – 243 с.



### Тема 1.13. Проектирование структуры и бизнес-процессов предприятия

*Цели занятия:* получение представления о процессе создания проекта организации и приобретение практических навыков проектирования ее организационной структуры и бизнес-процессов.

Практическое задание выполняется студентами по группам из трех – пяти человек. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Задание 1.* Один предприниматель, располагающий свободными финансовыми ресурсами, хочет вложить их в какое-нибудь дело. Помогите ему выбрать наиболее перспективную из перечисленных ниже бизнес-идей или предложите свою:

- 1) разработка и производство наручных часов, оснащенных устройством, очищающим воздух от углекислого газа ( $\text{CO}_2$ ), и получающих питание от кинетической энергии (от движения руки, на которую они надеты);
- 2) организация услуг папарацци – предоставление возможности человеку нанять папарацци для «охоты» за собой. В роли папарацци будут выступать профессиональные фотографы, которые будут фиксировать каждый шаг клиента, делать «живые» фотографии и искать художественную изюминку в обычной жизни, встречах с друзьями, учебе, работе и отдыхе;
- 3) организация службы стояния в очередях. За умеренную плату за клиента постоят в очереди «специально обученные люди», что позволит ему сэкономить свое время и избежать неприятной процедуры ожидания;
- 4) оказание услуг по художественному декорированию автомобилей, в том числе аэрографии, украшению салона, пошиву эксклюзивных чехлов на сиденья и т. п.;
- 5) организация услуг по хранению копий ключей клиентов в безопасном месте, а также доставке по первому требованию клиента. Если клиент потерял ключи от квартиры, автомобиля или офиса, ему будет достаточно позвонить в компанию, и запасные ключи будут доставлены в течение часа независимо от времени суток и места нахождения клиента;

б) разработка и производство универсальной мебели, способной трансформироваться в шкаф, диван или стол в зависимости от ситуации, а также менять цвет и дизайн.

*Задание 2.* Представьте себя в роли экспертов в выбранной сфере бизнеса и выделите основные бизнес-процессы, которые должны выполняться в рамках основных подсистем создаваемой организации.

Оцените, сколько приблизительно сотрудников и какие должности понадобятся для того, чтобы обеспечивать выполнение выделенных бизнес-процессов.

По итогам выполнения задания заполните табл. 1.5. Для примера в таблице частично заполнены некоторые строки, характеризующие бизнес-процессы компании, производящей шоколадные конфеты.

Таблица 1.5

Бизнес-процессы организации

Подсистема организации	Основные бизнес-процессы	Должности (количество сотрудников)
Управляющая	Управление запасами сырья и продукции Управление транспортом Управление финансами Управление человеческими ресурсами Оперативное управление компанией Стратегическое управление компанией	Начальник отдела кадров (1) Менеджер по кадрам (3) Генеральный директор (1)
Обеспечивающая	Закупка сырья Складирование сырья и продукции	
Преобразующая	Производство шоколадных конфет	
Сбытовая	Продажа и отгрузка (доставка) шоколадных конфет оптовым покупателям	
Обслуживающая	Информационное обеспечение Административно-хозяйственное обеспечение	

*Задание 3.* Постройте организационную структуру создаваемой компании и определите, к какому типу структур она относится.

### *Литература*

1. Быкова, А.С. Организационные структуры предприятия / А.С. Быкова. – М., 2012.
2. Типовые организационные структуры предприятий [Эл. ресурс]. – URL: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\\_orgchart.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml).
3. Орлов, А.И. Менеджмент : учебник / А.И. Орлов. – М. : Изумруд, 2003.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Прогресс, 2012. – 205 с.
5. Зенченко, И.В. Проблемы современной экономики / И.В. Зенченко // Экономика, организация, управление, планирование и прогнозирование. – 2010. – Выпуск № 4.

#### **Тема 1.14. Формирование организационной (корпоративной) культуры организации**

*Цели работы:* получение представления о сущности организационной (корпоративной) культуры и приобретение практических навыков использования методов её формирования.

Практическое задание выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Задание 1.* Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко, а какие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации.

1. Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристег-

нитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

2. В корпорации 3М культивируют пример героев, которые разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из них уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!». Даже после своего увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь».

3. В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия по замене автомобильного масла в машине должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

4. В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том что компания не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишней раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

5. Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и подвесил её в холле для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

6. Компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, которые носят эти красные пуговицы.

7. Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличающуюся от других культур, т. е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

8. На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастет мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-высочки «потеряет лицо» перед остальными.

9. Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого — осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

*Задание 2.* Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в этих организациях.

1. Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?». При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному из покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия — более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

2. В одной компании к юбилею решено было подарить всем сотрудникам футболки с корпоративной символикой, но экономия привела к тому, что подарки полиняли и расползлись по швам после второй стирки. Эта неприятная мелочь подорвала уважение людей к своей компании.

3. Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непрерывного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано — практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета

в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе — общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 80-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

*Задание 3.* Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура — это отображение руководителя, проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно, по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

*Задание 4.* Оцените организационную культуру университета, в котором вы учитесь:

- определите, какие составляющие организационной культуры выражены в университете наиболее ярко;
- выясните, какие функции выполняет и не выполняет существующая организационная культура;
- выявите методы формирования организационной культуры, которые использует и не использует руководство, и какие методы вы бы порекомендовали для развития организационной культуры;

- оцените, является ли организационная культура сильной, обоснуйте свою точку зрения;
- сформулируйте, что означает для вас данное учебное заведение.

*Задание 5.* Оцените организационную культуру учебной группы, в которой вы учитесь:

- перечислите ценностные ориентации, разделяемые всей группой;
- сформулируйте ваше отношение к лекциям, семинарам, зачетам и экзаменам;
- существует ли этика делового общения? Перечислите наиболее ходовые выражения в группе;
- каков стиль управления группой и мотивация учебного труда со стороны деканата, преподавателей, старосты, неформальных групп?
- как используется свободное от аудиторных занятий время в составе всей группы, в составе малых групп, индивидуально?

### *Литература*

1. Андреева, И.В. Организационная культура : учеб. пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. – СПб., 2010. – 293 с.
2. Башмакова, В.И. Социология управления / В.И. Башмакова, В.Н. Князева, Р.В. Ленькова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮРАЙТ, 2013.
3. Тощенко, Ж.Т. Социология управления : учебник / Ж.Т. Тощенко. – М. : Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.

## **Тема 1.15. Взаимодействие человека и организации**

*Цель работы* – получение представления о том, как строится взаимодействие человека с организацией, какие возникают проблемы в процессе этого взаимодействия и какие существуют пути их решения.

Практическое задание выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

*Задание 1.* Определите, какая модель взаимодействия человека и организационного окружения реализуется в вузе, обоснуйте, результативна ли эта модель.



*Задание 2.* Перечислите, что включает ваше организационное окружение.

*Задание 3.* Сформулируйте проблемы, с которыми вы столкнулись, когда входили в новую для вас организацию — вуз. Поразмышляйте над тем, что являлось причинами этих проблем. Как эти проблемы были разрешены?

*Задание 4.* Ответьте на вопрос: от чего зависят возможности включения человека в организационное окружение?

*Задание 5.* Сформулируйте чаще всего возникающие трудности и проблемы взаимодействия человека с организационным окружением. Почему они возникают и как их можно разрешить?

*Задание 6.* Определите группу основных ожиданий человека, входящего в новую организацию, и что организация обычно ожидает от человека? Заполните табл. 1.6.

Таблица 1.6

#### Организация и человек

Основные ожидания человека	Организация ожидает от человека

*Задание 7.* Разработайте программу гармоничного вхождения человека в организацию (действия человека и действия организации).

*Задание 8.* Раскройте причины ролевых конфликтов и способы их устранения.

#### *Литература*

1. Быкова, А.С. Организационные структуры предприятия / А.С. Быкова. — М., 2012.
2. Типовые организационные структуры предприятий [Эл. ресурс]. — URL: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\\_orgchart.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml).
3. Орлов, А.И. Менеджмент : учебник / А.И. Орлов. — М. : Изумруд, 2003.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Прогресс, 2012. — 205 с.

5. Зенченко, И.В. Проблемы современной экономики / И.В. Зенченко // Экономика, организация, управление, планирование и прогнозирование. – 2010. – Выпуск № 4.

### **Тема 1.16. Человек и группа в организации**

*Цель работы* – получение представления о наличии реальной связи между деятельностью человека и организационным окружением.

*Вопросы для обсуждения*

1. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.
2. Новые требования, предъявляемые современной российской действительностью к личности руководителя.
3. Основные черты управленческого профессионализма.
4. Руководство и лидерство.

#### **Практическое упражнение**

##### **«Разборка способов воздействия на человека»**

*Задание.* На основании анализа ситуации проанализируйте причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработайте способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

##### **Ситуация**

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество труда и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1.7, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1.7

Оценка причин поведения

Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
	Маловероятно Очень вероятно						
1. Низкая мотивация	1	2	3	4	5	6	7
2. Недостаточная самостоятельность	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемы со здоровьем	1	2	3	4	5	6	7
4. Семейные проблемы	1	2	3	4	5	6	7
5. Плохое руководство	1	2	3	4	5	6	7
6. Отсутствие перспективы роста	1	2	3	4	5	6	7
7. Другие причины	1	2	3	4	5	6	7

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 1.8.

Таблица 1.8

Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действия	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиним			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			

Варианты действия	Да	Нет	Почему?
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, так как он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

### **Практическое упражнение «Групповое поведение»**

*Задание.* Проанализируйте предложенные утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.
11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.
15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.
16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.
17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.
18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.
19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решения в группе.
20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.
21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.
22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

#### *Ответы*

Верны утверждения: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 20, 22.  
Неверны утверждения: 6, 9, 12, 15, 17, 18, 21.

#### *Темы докладов и сообщений*

1. Особенности восприятия человеком организационного окружения.
2. Критериальная основа поведения личности в организации.
3. Мотивация как основополагающее личностное начало поведения человека в организации.
4. Личность современного успешного руководителя.

### *Контрольные вопросы*

1. По каким признакам выделяют различные типы личностей? Какие факторы формируют индивидуальность человека?
2. Как личностные качества людей влияют на организационные отношения и поведение людей в организации?
3. Какие факторы влияют на восприятие человеком действительности?
4. Что можно отнести к критериальной основе поведения человека в организации?
5. Какие требования предъявляет современная российская действительность к личности руководителя?
6. В чем заключается лидирующая роль руководителя организации?

### *Литература*

1. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. — 4-е изд., стер. — М. : КноРус, 2012. — 428 с.
2. Третьякова, Е.П. Теория организации : учеб. пособие / Е.П. Третьякова. — М. : КноРус, 2009. — 222 с.
3. Теория организации. Организация производства на предприятиях : интегрир. учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации» / А.П. Агарков [и др.] ; под общ. ред. А.П. Агаркова. — М. : Дашков и К°, 2010. — 258 с.
4. Веснин, В.Р. Теория организации : учебник / В.Р. Веснин. — М. : Проспект, 2010. — 272 с.
5. Веснин, В.Р. Теория организации в схемах : учеб. пособие / В.Р. Веснин. — М. : Проспект, 2011. — 128 с.

### **Тема 1.17. Система организационных коммуникаций**

*Цели работы:* развитие навыков анализа различных видов коммуникаций; выявление различных видов коммуникаций; закрепление знаний о целях различных видов коммуникаций.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие, структура организационного процесса.
2. Типология организационных процессов.
3. Механизм организации.

4. Соотношение процессов организации и управления.
5. Процессы самоорганизации и условия их протекания.

### **Теоретический материал к выполнению практических заданий**

Коммуникации – это обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действия. Коммуникации играют большую роль в управлении. Они выступают связующим процессом для осуществления управленческих действий. Почти 80 % рабочего времени менеджеров расходуется на общение.

Важнейшими элементами коммуникативного процесса являются отправитель, сообщение, канал передачи, получатель и обратная связь. Именно обратная связь делает коммуникацию двусторонним процессом. Наличие всех перечисленных элементов необходимо для эффективного общения.

Для анализа и совершенствования коммуникаций в организации их можно классифицировать по ряду признаков. Среди всех видов коммуникаций для изучения организационного поведения наиболее важны межличностные. Межличностные коммуникации могут быть вербальными, формальными и неформальными.

93 % сообщений имеют невербальную природу. Невербальное общение – важный источник информации относительно мыслей и чувств отправителя и получателя сообщения. Поэтому знание невербальных сигналов столь важно для осуществления эффективных коммуникаций. Менеджеры должны овладеть искусством их использования и «чтения». Невербальные коммуникации дополняют вербальные.

Формальные коммуникации определяются организационной структурой, которая должна четко фиксировать пространственное расположение коммуникационных каналов и обеспечивать эффективность вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникаций. Неформальные коммуникации (например, слухи) дополняют формальные. Они также существуют в любой организации как неотъемлемая часть ее жизнедеятельности. Посредством неформальных коммуникаций редко передается информация, которая проходит через формальные каналы.

На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры. Зная о возможных барьерах, менеджеры должны стараться предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

Для эффективных коммуникаций в группах и организации в целом необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

*Задание 1.* Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

### **Ситуация**

В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

*Задание 2.* Проанализируйте следующую ситуацию из практики деятельности компании и определите, о каких коммуникациях идет речь.

### **Ситуация**

В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются следующие вопросы:

- уважение к работнику;
- стремление оказать активную помощь клиенту;
- работа в команде;
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.



*Задание 3.* Проанализируйте приведенные в табл. 1.9 цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

Таблица 1.9

**Цели и виды коммуникации**

Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1. Постановка задачи исполнителям	
2. Координация работ подразделений аппарата управления	
3. Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4. Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5. Обеспечение обратной связи о полученных знаниях	
6. Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7. Эффективное использование всех видов ресурсов организации	
8. Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9. Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10. Обмен информацией	
11. Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12. Инструктирование по выполнению работы	
13. Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14. Повышение оперативности решения проблем	

***Темы докладов и сообщений***

1. Разновидности организационного процесса.
2. Развитие организаторской деятельности и ее современное представление.
3. Сущность и соотношение процессов самоорганизации и самоуправления.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какая связь существует между конструктивными элементами организационного процесса? Продемонстрируйте это на примере известного вам процесса.
2. Приведите свои примеры различных типов процессов.
3. Какое значение имеют процессы самоорганизации для фирмы? Приведите примеры самоорганизации социальных систем.
4. Как можно использовать процессы самоорганизации в управленческой практике?
5. В чем состоит сущность механизма организации? Проиллюстрируйте реально действующий механизм на примере известной вам фирмы.

### ***Литература***

1. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2012. – 428 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 272 с.
3. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник для вузов / А.Ф. Баранников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 700 с.
4. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Дашков и К°, 2014. – 304 с.

## **Тема 1.18. Организационные полномочия**

*Цель работы* – формирование представления об организационных полномочиях и их распределении на примере конкретных ситуаций.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие организационных полномочий и их распределение.
2. Виды полномочий.
3. Централизация и децентрализация полномочий.
4. Делегирование полномочий.
5. Полномочия высших органов управления организацией.

## Практическое упражнение

Рассмотреть конкретные примеры и предложить собственное решение данных ситуаций.

*Ситуация 1.* Вы поручаете задание своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:

---

*Ситуация 2.* Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

*Ситуация 3.* Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

### ***Контрольные вопросы***

1. Определите организационные полномочия. Почему они необходимы, что нужно учитывать при распределении полномочий?
2. Какие факторы определяют масштабы полномочий?
3. Назовите виды управленческих полномочий и охарактеризуйте их содержание.
4. Что определяет степень централизации и децентрализации управленческих полномочий? Приведите примеры организаций, для которых предпочтительна централизация управленческих полномочий и, соответственно, их децентрализация, обоснуйте свою точку зрения.

5. Чем отличаются общая и функциональная ответственность? Какую ответственность несут преподаватель, студент?
6. Назовите высшие органы управления организациями различных организационно-правовых форм: товариществ, обществ, кооперативов и др. Какими полномочиями они обладают?

#### *Темы докладов и сообщений*

1. Централизация и децентрализация полномочий, их достоинства и недостатки.
2. Значение и проблемы делегирования полномочий.
3. Процесс формирования взаимоотношений полномочий.

#### *Литература*

1. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. — 4-е изд., стер. — М. : КноРус, 2012. — 428 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации : учебник / В.Р. Веснин. — М. : Проспект, 2010. — 272 с.
3. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник для вузов / А.Ф. Баранников. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 700 с.
4. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. — 304 с.

## Раздел 2. ПРИМЕРЫ (АЛГОРИТМЫ) ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

### Тема 2.1. Классификация систем

#### Пример 1

Объектом исследования является ООО «Лента», торговая компания. Отраслевая принадлежность – розничная торговля.

Охарактеризуем объект исследования как элементарную систему, то есть укажем, что является входом в систему, основные этапы процесса функционирования системы, основные результаты работы системы.

Вход: торговые помещения, складские помещения, логистические потоки по доставке продукции.

Выход: полный ассортимент в торговом зале.

Проклассифицируем объект исследования.

По происхождению – искусственная система, по отношению к внешней среде – открытая система. По степени сложности компании можно назвать сложной системой, в зависимости от изменения системы с течением времени – динамической системой. По характеру поведения компания относится к детерминированной системе. В зависимости от способности системы ставить себе цель компания предстает как целенаправленная система, гетерогенная система.

Таблица 2.1

#### Классификация системы

Классификационный признак	Обоснование
1. Природа элементов	Реальные, физически, материально существующие
2. Происхождение	Искусственная, созданная человеком
3. Обусловленность действий	Детерминированная, действия регламентированы
4. Естественное разделение	Искусственное разделение
5. Длительность существования	Постоянная
6. Изменчивость свойств	Динамическая
7. Степень сложности	Сложная

Классификационный признак	Обоснование
8. Реакция на возмущающие воздействия	Активная
9. Характер поведения	С управлением
10. Взаимодействие со средой	Открытая
11. Степень участия в реализации управляющих воздействий людей	Автоматизированная, люди принимают участие в системе с автоматизированными элементами, то есть человеко-машинные
12. Степень организованности	Хорошо организованная с четкой иерархией и регламентацией

Теперь, рассматривая объект исследования как систему, выделим 3–4 основные подсистемы, а в каждой подсистеме 5–6 основных элементов.

Таблица 2.2

#### Подсистемы

Подсистема	Элементы подсистемы
1. Люди	Собрание акционеров, генеральный директор, совет директоров, функциональные подразделения, руководители отделов предприятия, работники отделов
2. Производственная	Как производственная система выступает торговый зал
3. Финансовая	Фонд оплаты труда, уставный капитал, прибыль
4. Продукция	Реализуемый ассортимент

Сформулируем собственное определение данной организации как системы.

Организация ООО «Лента» является комплексом взаимосвязанных элементов, направленных на удовлетворение общественных потребностей в качественных продуктах питания и сопутствующих товарах.

## Определения понятия «система»

Автор определения, источник	Определение	Анализ определения
Bertalanfy L. von. General system theory. Foundations, development applications. – N. Y.: Braziller, 1969 [3, с. 4]	Система – комплекс элементов, находящихся во взаимодействии	Лаконичное определение: система – это взаимодействие частей
Hall A.D. A methodology for systems engineering. – Princeton, 1962 [3, с. 4]	Система представляет собой множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами	Система не только взаимодействие частей, но и взаимодействие между частями
Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972 [2, с. 7]	Система представляет собой любую сущность, которая состоит из взаимосвязанных частей	Речь также идет о связи между частями системы
Systems analysis in ecology (Symposium) / Ed. by Kenneth E.F. Watt. – N. Y., London: Acad. Press, 1966 [3, с. 4]	Система – это взаимодействующий информационный комплекс, характеризующийся многими причинно-следственными взаимодействиями	Определение дополнено причинно-следственными связями и передачей информации между частями
Рогожин С.В., Семёнова С.В. Исследование систем управления. – М.: ИНФО, 1998 [1, с. 5]	Как целенаправленный комплекс взаимосвязанных элементов любой природы и отношений между ними. Обязательное существование целей определяет общие для всех элементов целенаправленные правила взаимосвязей, обуславливающие целенаправленность системы в целом. С точки зрения математики определение системы можно условно сопоставить с определением множества	Дополняется целями функционирования и правилами взаимодействия

## Пример 2

В качестве объекта исследования была выбрана биологическая система – человеческий организм.

### *Определения*

1. Биологическая система – это живая структура, существующая в определенной для неё среде обитания, обладающая способностью обмена веществ и энергии, а также защитой обмена и копирования информации, которая определяет её функции и возможности.

*Источник:* <http://www.vseslova.ru/index.php?dictionary=medicine&word=biologicalsistema>.

2. Биологическая система – целостная система компонентов, выполняющих определенную функцию в живых системах. К биологическим системам относятся сложные системы разного уровня организации: биологические макромолекулы, субклеточные органеллы, клетки, органы, организмы, популяции.

*Источник:* <http://biology100.ru/index>.

3. Биологическая система – совокупность функционально связанных элементов или процессов, объединенных в целое для достижения биологически значимого результата.

*Источник:* <http://wiki.myword.ru/index.php>.

4. Биологическая система – совокупность органов и тканей, выполняющих в организме определенную физиологическую функцию (например, нервная или дыхательная система).

*Источник:* <http://www.vseslova.ru/index.php?dictionary=medicine&word=biologicalsistema>.

5. Биологическая система – это совокупность элементов, которые связаны и зависят друг от друга, образуя единое целое, выполняют определенные функции, а также взаимодействуют с окружающей средой или другими элементами и системами.

*Источник:* <http://fb.ru/article/58898/biologicheskaya-sistema>.



## Классификация системы

Классификационный признак	Обоснование
1. Природа элементов	Реальные (человеческий организм имеет клеточное строение, внешние и внутренние органы и ткани)
2. Происхождение	Естественная, созданная природой, без вмешательства человека
3. Обусловленность действий	Детерминированная (весь организм человека условно поделён на системы органов, которые расположены друг от друга на значительном расстоянии, но объединены по принципу выполняемой работы)
4. Естественное разделение	Естественное (человеческий организм является продуктом развития природы и возник без вмешательства человека)
5. Длительности существования	Временная (человеческий организм имеет определенный жизненный цикл от рождения до смерти)
6. Изменчивость свойств	Динамическая (в течение жизненного цикла организм имеет свойство развития и изменения (младенчество, детство, отрочество, юность, зрелость, мудрость, старость)
7. Степень сложности	Сложная (человеческий организм состоит из 12 систем, которые взаимодействуют между собой. От того, насколько хорошо выполняется та или иная функция, зависит здоровье организма в целом)
8. Реакция на возмущающие воздействия	Активная (человеческий организм способен противостоять воздействиям среды благодаря наличию здорового и крепкого иммунитета)
9. Характер поведения	Без управления (природа наделила человеческий организм уникальным механизмом саморегуляции)
10. Взаимодействие со средой	Открытая (прямой контакт с окружающей средой)
11. Степень участия в реализации управляющих воздействий людей	Автоматическая (техническая), приспособление человеческого организма к изменению внешней среды, так как из внешней среды в организм поступают вещества, необходимые для его жизнедеятельности и развития, а также раздражители (полезные и вредные), которые нарушают постоянство внутренней среды
12. Степень организованности	Хорошо организованная система (чёткая, слаженная и неизменная последовательность процессов в организме)

Сформулируйте собственное определение заданной системы.

Человеческий организм – это сложная единая функционирующая система, состоящая из органов и тканей, которые неразрывно связаны друг с другом и выполняют в организме определенные функции, от которых зависит жизнедеятельность человека и его взаимосвязь с окружающей средой, с целью удовлетворения биологических потребностей.

## **Тема 2.2. Диагностика этапов жизненного цикла**

Объектом исследования выбрана компания Nestlé.

Nestlé S.A. – швейцарская компания, крупнейший в мире производитель продуктов питания. Также Nestlé специализируется на выпуске кормов для домашних животных, фармацевтической продукции и косметики.

Nestlé производит растворимый кофе, минеральную воду, шоколад, мороженое, бульоны, молочные продукты, детское питание, корм для домашних животных, фармацевтическую продукцию и косметику.

Ассортимент продукции Nestlé за время существования компании насчитывает более 2000 товарных знаков продуктов широкого потребления.

Компании принадлежат 461 фабрика и промышленные предприятия в 83 странах мира (11 предприятий находятся на территории России). Численность персонала – около 339 тыс. человек (2014).

В 2014 году выручка Nestlé выросла по сравнению с предыдущим годом на 4,5 % до 91,6 млрд швейцарских франков (\$93,7 млрд), чистая прибыль увеличилась на 4,4 млрд до 14,5 млрд.

В России Nestlé контролирует следующие предприятия:

- шоколадную фабрику «Россия» (Самара);
- фабрику мороженого (Жуковский, Московская область);
- кондитерскую фабрику «Камская» (Пермь);
- фабрику растворимого и сублимированного кофе (Тимашевск, Краснодарский край);
- завод детского питания и фабрику «Быстров» (варимые каши и каши моментального приготовления, Вологда);

- фабрику корма для домашних животных (посёлок Ворсино, Калужская область).

В 2011 году объём продаж компании в России вырос на 11,2 % – до 66,8 млрд руб.

№	Вариант ответа	Балл
1	б	7
2	б	10
3	д	0
4	г	0
5	б	10
6	г	10
7	г	2
8	а	10
9	г	10
10	б	8

$\Sigma = 67$  баллов. Данный балл свидетельствует о среднем уровне организованности управления в компании. В связи с этим следует разработать мероприятия по повышению эффективности управления в компании.

#### Мероприятия

1. Систематизация документооборота за счет внедрения нового программного обеспечения.

#### Этапы:

В результате каждый работник получает доступ только к той информации, которая соответствует занимаемой им должности.

2. Назначение ответственного за каждое распоряжение, указание; проведение еженедельных летучек с целью мониторинга исполнения заданий; консультация по возникающим проблемам и трудностям.

### **Тема 2.3. Преобразования и изменения в организации**

Характеристика предприятия ООО «Монетный двор универс»

1. ФИО генерального директора предприятия: Караханян Размик Арутюнович.
2. Юридический адрес: 124460, Москва, г. Зеленоград, 4-й Западный проезд, д. 2, стр. 3.
3. Контактный телефон/факс: (499) 999-25-00.
4. Email: info@chocomoney.ru.
5. Производство: 124460, Москва, г. Зеленоград, 4-й Западный проезд, д. 2, стр. 3.
6. Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью (ООО).
7. Дата регистрации: 10.07.2003.

Компания «Монетный двор универс» была создана в 2003 году и основной деятельностью является производство шоколадных монет с логотипом клиента.

На сегодняшний день предприятие занимается производством шоколадных изделий: монет, медалей, плиток, фигурок.

По сравнению с конкурентами, такими как ООО «Одинцовская кондитерская фабрика», ЗАО «Крафт Фудс Рус», компания «Нестле», компания Ferrero, ОАО «Кондитерское объединение «Сладко», у ООО «Монетный двор универс» ассортимент неразнообразен. Разнообразие ассортимента позволяет осуществлять деятельность на разных сегментах рынка, что увеличивает количество потребителей. Следовательно, предприятие может увеличить свою прибыль.

Из этого вытекает первая проблема — конкуренты вытесняют организацию с занятого сегмента рынка, вторая проблема — недостаточная технологическая оснащенность.

Так как предприятие недостаточно конкурентоспособное для решения первой проблемы, следует провести маркетинговое исследование рынка, а для второй проблемы — запустить новую линию по производству куполообразной формы конфет, покрытых шоколадной глазурью или обсыпанных сверху какао-порошком.

Цели преобразования: повышение конкурентоспособности организации путем запуска новой линии по производству куполо-

образной формы конфет, покрытых шоколадной глазурью или обсыпанных сверху какао-порошком, и увеличение уровня технологии.

– Вид – переориентация.

– Форма – технологическая.

– Уровень – преобразование проводится на уровне организации.

Таблица 2.5

Программа, алгоритм действий по внедрению преобразования

Этапы	Описание действий, проводимых на этапе						
Идентификация проблемы	Для увеличения ассортимента нужны финансовые ресурсы. ООО «Монетный двор универс» приняло решение взять займы под проценты из банка и запустить в производство еще один вид шоколадного изделия						
Первоначальная диагностика	Стоимость проекта						
	Показатели стоимости проекта				Сумма, млн руб.		
	Стоимость производственного оборудования				5		
	Стоимость демонтажа оборудования				0,150		
	Стоимость монтажа оборудования				0,150		
	Итоговая стоимость проекта				5,3		
	Объем производства продукции						
	Наименование показателя		Период времени				
			1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
	Объем производства продукции, тыс. тонн		14500	15000	15500	15500	16500
Среднегодовая цена продукции, руб./т		172,4	172,4	180,6	189,7	189,7	
Расчет инвестиционного капитала							
	0	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	
Затраченный капитал	5300000	636000	636000	636000	636000	636000	
Выручка		2499800	2586000	2799300	2940350	3130050	
Прибыль		1863800	1950000	2163300	2307350	2494050	
Чистая прибыль		1491040	1560000	1730640	1845880	1995240	
Сбор информации	Проект рассчитан на полноценную эксплуатацию в течение 5 лет. Ставка налога на прибыль – 20 %, размер барьерной ставки (ставки дисконтирования) – 8,25 %. Планируется брать деньги в кредит по зафиксированной процентной ставке – 12 % годовых на 5 лет в Россельхозбанке.						

Этапы	Описание действий, проводимых на этапе
	<p>Поставщиком оборудования будет являться производственное объединение «АКМАЛЬКО ИНЖИНИРИНГ» – ведущее предприятие по разработке и производству пищевого оборудования</p>
<p>Анализ полученных данных и планирование</p>	<p>После заказа оборудования его доставят в течение трех месяцев. Срок демонтажа и монтажа оборудования составит 1 месяц. Предприятие планирует взять из банка 5 300 000 рублей на осуществление проекта по процентной ставке – 12 % годовых. В течение пяти лет ООО «Монетный двор универс» будет выплачивать проценты банку – 636 000 рублей.</p> <p>Доходы (выручка) от инвестиций: в первом году – 2 499 800 руб., во втором году – 2 586 000 руб., в третьем – 2 799 300 руб., в четвертом – 2 940 350 руб., в пятом – 3 130 050 руб.</p> <p>Прибыль организации представляет собой (за вычетом процентов, выплачиваемых банку): в первом году составит 1 863 800 руб., во втором году – 1 950 000 руб., в третьем – 2 163 300 руб., в четвертом – 2 307 350 руб., в пятом – 2 494 050 руб.</p> <p>Рассчитаем чистую прибыль предприятия (ставка налога на прибыль – 20 %): в первом году составит 1 491 040 руб., во втором году – 1 560 000 руб., в третьем – 1 730 640 руб., в четвертом – 1 845 880 руб., в пятом – 1 995 240 руб.</p>
	<p>Пересчитаем денежные потоки в виде текущих стоимостей:</p> $PV1 = 1\,491\,040 / (1 + 0,0825) = 1\,377\,404,16 \text{ руб.}$ $PV2 = 1\,560\,000 / (1 + 0,0825)^2 = 1\,331\,278,1 \text{ руб.}$ $PV3 = 1\,730\,640 / (1 + 0,0825)^3 = 1\,364\,341,29 \text{ руб.}$ $PV4 = 1\,845\,880 / (1 + 0,0825)^4 = 1\,344\,286,52 \text{ руб.}$ $PV5 = 1\,995\,240 / (1 + 0,0825)^5 = 1\,342\,318,63 \text{ руб.}$ $NPV = (1\,377\,404,16 + 1\,331\,278,1 + 1\,364\,341,2 + 1\,344\,286,52 + 1\,342\,318,63) - 5\,300\,000 = 1\,459\,628,7 \text{ руб.}$ <p>NPV больше 0, можно считать, что инвестиция принесет прибыль предприятию и инвестицию следует осуществлять.</p> <p>Рассчитаем индекс рентабельности инвестиций:</p> $PI = (1\,377\,404,16 + 1\,331\,278,1 + 1\,364\,341,29 + 1\,344\,286,52 + 1\,342\,318,63) / 5\,300\,000 = 1,28.$ <p>Очевидно, что <math>PI &gt; 1</math> и проект следует принять.</p> <p>Определим период, по истечении которого инвестиция окупается.</p> <p>Сумма доходов за 1 и 2 года: <math>1\,491\,040 + 1\,560\,000 = 3\,051\,040</math> руб., что меньше размера инвестиции, равного 5 300 000 руб.</p> <p>Сумма доходов за 1, 2 и 3 года: <math>3\,051\,040 + 1\,730\,640 = 4\,781\,680</math> руб., что меньше размера инвестиции, равного 5 300 000 руб. Сумма доходов за 1, 2, 3 и 4 годы: <math>4\,781\,680 + 1\,845\,880 = 6\,627\,560</math> руб., что больше 5 300 000 руб., это значит, что возмещение первоначальных расходов произойдет раньше, через 4 года</p>

Этапы	Описание действий, проводимых на этапе
Осуществление изменений	Было проанализировано и спланировано преобразование в организации, выбраны поставщики, оборудование. Доставлено оборудование для производства конфет и произведены монтаж и демонтаж оборудования
Оценка результатов и формирование реализации	Организация достигла своей цели. Была запущена новая линия продукта. Не требуется дополнительного вмешательства в функционирование организации

Причинами сопротивления в организации «Монетный двор универс» могут быть:

- ощущение работником дискомфорта, вызываемого самой природой изменения, когда сотрудники проявляют неуверенность в правильности принимаемых технических решений;
- ощущение неправильно выбранного поставщика технического преобразования и бригады, выполняющих работу преобразования в организации;
- убеждение работников, что для организации изменения не являются необходимыми и желанными;
- ощущение сотрудниками несправедливости, вызванное мнением, что пользу от проводимых изменений получает кто-то другой.

Сопротивление возникает в случае:

- когда сотрудникам не объяснены цели перемен;
- преобразование грозит подчиненным резким увеличением объема работы;
- работникам кажется, что и так все хорошо;
- работник не ощущает уверенности, убежденности руководителя;
- новшества могут повлечь сокращение штатов.

Следует рассказать работникам о целях, задачах изменения, достоинствах и недостатках изменения (информировать работников о процессах изменения), общаться и вовлекать их в процесс преобразования.

Вовлечение в обсуждение и участие в планировании.

Главным элементом в организации выступает человек. Человек должен чувствовать, что он является частью организации. Сотрудник должен видеть процесс преобразования, чтобы понять, что преобразование успешное и возможное.

## **Тема 2.4. Выбор форм организации и интеграции предприятий**

*Задание 1.* Выберите организационно-правовую форму:

- для небольшого магазина бытовой техники: Общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- мастерской по ремонту обуви: Индивидуальный предприниматель (ИП);
- крупного предприятия, производящего обувь: Общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- стоматологической клиники: Индивидуальный предприниматель (ИП);
- строительной организации: Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

В настоящее время наиболее распространенными являются индивидуальное предпринимательство (ИП) и общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Индивидуальный предприниматель – дееспособное физическое лицо (гражданин), зарегистрированное в установленном порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. Индивидуальное предпринимательство является достаточно простой формой относительно других типов предпринимательской деятельности. Наиболее распространена эта форма в виде:

- небольших фермерских хозяйств;
- заведений мелкой розничной торговли: магазинов, кафе, киосков;
- ремонтных мастерских (бытовая техника, компьютеры, автомобили);
- юридических контор, агентств;
- небольших частных клиник (стоматологические центры, ветклиники) и т. д.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на доли в размерах, определяемых учредительными документами. Это форма объединения капитала, которая может быть образована и физически, и юридическими лицами. ООО может быть образовано одним учредителем, а ограничивающим числом соучредителей является 50.



## ИП или ООО: отличия, разница

ИП	ООО
1. Простая процедура регистрации	1. При регистрации требуется уставный капитал не менее 10 000 руб.
2. Регистрируется по месту прописки	2. Регистрируется по месту нахождения общества
3. Несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом	3. Несет ответственность по своим обязательствам вкладами участников в уставный капитал
4. Не ведет бухгалтерский учет, ведет книгу учета доходов и расходов	4. Ведет бухгалтерский учет
5. Отсутствие кассовой дисциплины, возможность свободно распоряжаться полученной выручкой	5. Обязательное ведение кассовой дисциплины при любом режиме налогообложения
6. Нет обязанности открывать в банке расчетный счет	6. Как таковой обязанности открывать расчетный счет нет, но без его открытия невозможно заплатить налоги и производить расчеты свыше 100 000 руб. по одной сделке
7. На общем режиме налогообложения с полученной прибыли уплачивает налог на доходы физических лиц 13 %	7. На общем режиме налогообложения с полученной прибыли уплачивает налог на прибыль 20 %
8. Не может осуществлять следующие виды деятельности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• производство алкоголя;</li> <li>• оптовая и розничная торговля алкоголем;</li> <li>• разработка авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;</li> <li>• производство авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;</li> <li>• ремонт авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;</li> <li>• испытание авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;</li> <li>• разработка вооружения и военной техники;</li> </ul>	8. Может заниматься любыми видами деятельности

ИП	ООО
<ul style="list-style-type: none"> <li>• производство вооружения и военной техники;</li> <li>• ремонт вооружения и военной техники;</li> <li>• утилизация вооружения и военной техники;</li> <li>• торговля вооружением и военной техникой;</li> <li>• производство оружия и основных частей огнестрельного оружия;</li> <li>• производство патронов к оружию и составных частей патронов;</li> <li>• торговля оружием и основными частями огнестрельного оружия;</li> <li>• торговля патронами к оружию</li> </ul>	

*Задание 2.* Для выполнения этого задания группе студентов необходимо использовать выдержки из Федерального закона от 8 февраля 1998 года № 14 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», которые приведены ниже. Порядок выполнения задания:

1. Выберите сферу деятельности и создайте предприятие в форме ООО. Придумайте фирменное название.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц. Общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом (ст. 2, п. 3).

Сфера деятельности: производственно-торговая (мелкая розничная торговля, ресторанный бизнес).

Название фирмы: ООО «Ева».

2. Определите состав учредителей (физические и юридические лица) и проведите оценку их вкладов (денежных, натуральных и т. д.).

В состав учредителей ООО «Ева» могут входить физические и/или юридические лица. После регистрации фирмы учредители ООО «Ева» становятся участниками. Стать учредителем ООО «Ева» может любое физическое или юридическое лицо, российское или иностранное, и даже лицо без гражданства (правда, неизвестно, случалась ли такая регистрация).

В ООО «Ева» — два учредителя (физические лица), один из них является генеральным директором.

Учредители ООО «Ева», кроме получения предполагаемой прибыли от деятельности ООО «Ева», принимают на себя определенные обязанности и несут ответственность за деятельность созданной организации.

Учредители ООО «Ева» имеют следующие права:

- получать прибыль (часть прибыли) от деятельности ООО «Ева»;
- участвовать в управлении ООО «Ева»;
- получить часть стоимости имущества ООО «Ева» при его ликвидации;
- перестать быть учредителем. (В случае выхода из состава учредителей ООО «Ева» вы можете получить действительную стоимость вашей доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности ООО «Ева» за год, в течение которого было подано заявление о выходе из ООО «Ева».)

Учредители ООО «Ева» могут продать свою долю. За неё вы можете получить ровно столько, сколько за нее готов заплатить покупатель, но не менее ее номинальной стоимости.

В случае преждевременной кончины учредителя ООО «Ева» долю в уставном капитале ООО «Ева» и имуществе ООО «Ева» получают ваши наследники (или правопреемники, если вы — юридическое лицо).

Учредители ООО имеют следующие обязанности:

- внести свой вклад в уставный капитал ООО «Ева» на условиях, которые предусмотрены учредительными документами ООО «Ева»;
- выполнять решения общего собрания участников, а также решения других органов и должностных лиц ООО «Ева», принятые в пределах их компетенции.

Учредители ООО несут следующую ответственность:

- по обязательствам, связанным с учреждением ООО «Ева» (т. е. оплата расходов, связанных с созданием ООО «Ева»);
- за своевременное внесение вкладов в уставный капитал ООО «Ева». Это оговорено в учредительном договоре;
- за деятельность ООО «Ева» в пределах стоимости внесенных вкладов (в т. ч. неоплаченных).

Учредители ООО «Ева» могут быть исключены из состава ООО «Ева» в случае грубого нарушения своих обязанностей либо если вы сумеете своими действиями (бездействием) сделать невозможной (или затруднить) деятельность ООО «Ева». Сделать исключение достаточно сложно и возможно только в судебном порядке. При этом ООО «Ева» обязано выплатить исключенному участнику действительную стоимость его доли.

### **Оценка денежных вкладов учредителей**

Действующим законодательством установлены минимальные величины уставного капитала. Согласно Закону № 208-ФЗ для открытых акционерных обществ размер уставного капитала должен быть не менее 1000 МРОТ, а для закрытых акционерных обществ – не менее 100-кратной суммы МРОТ. В соответствии с Законом № 14-ФЗ уставный капитал обществ с ограниченной ответственностью (ООО) должен быть не менее 100 МРОТ. В настоящее время для исчисления платежей по гражданско-правовым обязательствам МРОТ установлен исходя из базовой суммы, равной 100 руб. (ст. 5 Федерального закона от 19.06.2000 г. № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда»).

Вышеуказанными законами определено: уставный капитал должен быть полностью оплачен в течение одного года с момента государственной регистрации обществ. При этом для акционерных обществ 50 % акций, распределенных при их создании, должны быть оплачены в течение трех месяцев с момента регистрации. Учредители ООО на момент государственной регистрации должны внести не менее 50 % своего вклада.

Вклад учредителей: 3 850 000.

Генеральным директором было внесено 60 % от общей суммы вклада:  $3\,850\,000 \cdot 60 = 2\,310\,000$ .

Вторым учредителем было внесено 40 % от общей суммы вклада:  $3\,850\,000 \cdot 40 = 1\,540\,000$ .

Следовательно, чистая прибыль, полученная организацией, распределяется в равных долях от суммы вклада. Исходя из расчетов в 4-м пункте:

генеральный директор получил:  $516\,000 - 2\,310\,000 = -1\,794\,000$   
– сумма, которая не окупилась за первый год вложения;

$-1\ 794\ 000 = 77,6\ %$  – вложений не окупилось за этот год генеральным директором;

$516\ 000 = 22,4\ %$  – окупаемость за год от всей суммы вклада.

Второй учредитель получил:

$344\ 000 - 1\ 540\ 000 = -1\ 196\ 000$  – сумма, которая не окупилась за первый год вложения;

$-1\ 196\ 000 = 77,6\ %$  – вложений не окупилось за этот год вторым учредителем;

$344\ 000 = 22,4\ %$  – окупаемость за год от всей суммы вклада.

3. Определите, что входит в состав учредительных документов ООО.

Учредительные документы представляют собой свод прав, обязанностей, условий функционирования предприятия, его трудового коллектива.

Учредительным документом ООО «Ева» является устав, в котором указаны:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;
- сведения о месте нахождения общества;
- сведения о составе и компетенции органов общества;
- сведения о размере уставного капитала общества;
- права и обязанности участников общества.

4. Распределите полученную за год чистую прибыль в 860 тыс. руб. между учредителями.

Обществом с ограниченной ответственностью (далее – общество) признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Участники общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале общества (ст. 2, п. 1).

Согласно уставу ООО «Ева», прибыль организации распределяется пропорционально вкладам участников.

Генеральный директор – взнос 60 %

$860\ 000 \cdot 60\ % = 516\ 000$  рублей.

Второй учредитель – взнос 40 %  
 $860\,000 \cdot 40\% = 344\,000$  рублей.

*Задание 3.* Определите, о каких формах интеграции предприятий идёт речь в каждой из ситуаций, приведенных ниже.

1. Конгломерат – совокупность разнопрофильных организаций, которые не имеют каких-то общих производственных основ, но объединены организационными либо финансовыми связями.

2. Картель – договорная форма объединения хозяйствующих субъектов, участники которой, сохраняя статус юридического лица, финансовую, производственную и коммерческую самостоятельность, определяют общую сбытовую политику и ценообразование с целью усиления влияния на товарных рынках.

3. Консорциум – временное договорное объединение субъектов предпринимательской деятельности, сохраняющих юридическую самостоятельность, создаваемое с целью воплощения больших проектов.

4. Концерн – форма договорных крупных объединений обычно монопольного типа. В России концерны создаются на базе крупных государственных предприятий и объединений. Концерн может возникнуть либо на базе отношений зависимости одних предприятий от головного (субординационный концерн), либо как союз равноправных предприятий-партнеров под единым руководством (равнопорядковый концерн).

## Раздел 3. ТЕСТЫ

---

---

### 1. Понятие, классификация и особенности социальных организаций

1. В качестве объекта теоретической организации выступают

- а) экономические процессы
- б) социальные системы
- в) политические процессы
- г) социально-экономические процессы

2. Организация предполагает формирование

- а) обратных связей
- б) прямых связей
- в) полных связей
- г) социальных связей

3. Регламентированное поведение основывается

- а) на грубой силе и власти вожака группы
- б) традициях и нормах
- в) саморегулировании
- г) самосохранении

4. Социальная организация характеризуется

- а) неустойчивым взаимодействием элементов
- б) неоднородностью состава
- в) отчетливо выраженной однородностью состава
- г) относительно высокой степенью сплоченности

5. Целостность социальной организации обеспечивается

- а) поведением сотрудников
- б) традициями и нормами
- в) механизмами её регулирования
- г) бытовыми отношениями

6. Укажите основные типы регуляторов

- а) целевое управленческое воздействие
- б) целостное воздействие
- в) саморегулирование и организационный порядок
- г) самосохранение

7. В теории организации выделяются следующие виды социальных организаций

- а) культурно-экономические
- б) социально-экономические
- в) социально-культурные
- г) социально-образовательные

8. Особенности всех видов социальных организаций определяются

- а) межличностными отношениями
- б) приоритетом собственных целей
- в) регламентированным поведением
- г) правовыми нормами

9. Главная цель социально-экономических организаций заключается

- а) в достижении эстетических целей
- б) получении информации
- в) получении максимальной прибыли
- г) построении социальных связей

10. Главная цель социально-культурных организаций заключается

- а) в достижении эстетических целей
- б) получении информации
- в) получении максимальной прибыли
- г) построении социальных связей

## **2. Эволюция взглядов на организацию**

1. В основе классификаций организаций А. Этциани лежат принципы

- а) объединения людей
- б) централизации управления
- в) объединения по характеру деятельности
- г) деления по социальному статусу



2. К классификации, основанной на принципе объединения людей, относятся

- а) добровольные организации
- б) технологические
- в) программно-целевые
- г) унитарные

3. К классификации, основанной на принципе объединения людей по характеру деятельности, относятся

- а) технологические организации
- б) коммерческие
- в) программно-целевые
- г) хозяйственные

4. К классификации, основанной на принципе деления социальных организаций по правовому статусу, относятся

- а) правительственные организации
- б) добровольные
- в) унитарные
- г) коммерческие

5. Основной вклад в формирование классической организационной теории внесли

- а) Ф. Тейлор, Ч. Бэббидж, Г. Меткаф
- б) Т. Берне, В. Франчук, Ч. Бернард
- в) Э. Мэйо, Э. Трист, Д. Норт
- г) В. Франчук, Ч. Бернард, Э. Мэйо

6. Автором «идеального типа» административной организации, обозначаемой как бюрократия, является

- а) Ч. Бэббидж
- б) Г. Меткаф
- в) Т. Берне
- г) М. Вебер

7. Классическая организационная теория базируется на следующих предпосылках

- а) функциональная иерархия
- б) вертикальная и горизонтальная специализация

- в) труд и капитал
- г) формы поведения

8. К недостаткам организации бюрократического типа можно отнести

- а) видение человека как средства производства
- б) неспособность адаптироваться к изменениям внешней среды
- в) разделение труда
- г) функциональная иерархия

9. Органическая организационная система характеризуется

- а) объективностью системы вознаграждения
- б) высокой степенью формализации отношений
- в) амбициозной ответственностью
- г) размытостью уровней управления

10. Механистическая модель организации характеризуется

- а) высокой степенью формализации отношений
- б) объективными критериями отбора кадров
- в) неформальным характером отношений
- г) субъективной системой вознаграждения

### **3. Модель организации. Организационная структура объекта и процесса управления**

1. Модель организации определяет

- а) структуру координации деятельности организации
- б) наличие вертикальных и горизонтальных взаимосвязей
- в) механизмы координации деятельности организации
- г) разделение труда

2. Основными элементами организационной модели являются

- а) система работ
- б) рабочие группы
- в) процессы
- г) функции

3. Автором модели организации «организация община» является

- а) Д. Норт
- б) Ч. Бернارد

- в) Э. Мэйо
- г) Э. Трист

**4.** Р. Холл является автором

- а) конфликтной модели
- б) механистической
- в) социотехнической
- г) органической

**5.** Укажите модель организации, согласно которой формы поведения в организации определяются обычаями, традициями, нормами.

- а) социотехническая
- б) конфликтная
- в) механистическая
- г) институциональная

**6.** Общество отождествляется с живым организмом, в котором все части взаимосвязаны

- а) в соответствии с органической моделью
- б) конфликтной моделью
- в) институциональной моделью
- г) проблемной моделью

**7.** В соответствии с процессной моделью общество рассматривается

- а) как непрерывный процесс соединений и разъединений
- б) система длительных взаимодействий между её членами
- в) живой организм
- г) механизм, состоящий из множества элементов

**8.** Автором проблемной модели организации является

- а) Т. Берне
- б) В. Франчук
- в) Ч. Бернард
- г) Э. Мэйо

**9.** Кибернетические системы обладают функцией

- а) самоотдачи
- б) самонастройки

- в) саморегулирования
- г) самосохранения

**10.** Согласно определению какого автора система есть одно из названий порядка, противоположность хаосу?

- а) С. Вир
- б) Ч. Бернард
- в) Э. Мэйо
- г) Э. Трист

#### **4. Изучение сущности и свойств организации**

**1.** Организация – это

- а) большое скопление людей
- б) целевое объединение ресурсов, при этом созданные человеком (людьми) характеризуются наличием человека как активного ресурса
- в) временное собрание людей, объединенных в замкнутом физическом пространстве общностью интересов
- г) группа людей

**2.** Главными ресурсами в организации являются

- а) сырье
- б) материальные ценности
- в) культура
- г) работники

**3.** Число конфликтов часто увеличивается

- а) на этапе создания
- б) этапе роста
- в) этапе зрелости
- г) этапе упадка

**4.** Структура организации стабилизируется

- а) на этапе создания
- б) этапе роста
- в) этапе зрелости
- г) этапе упадка

**5.** Множество неформальных коммуникаций происходит в организации

- а) на этапе создания
- б) этапе роста
- в) этапе зрелости
- г) этапе упадка

**6.** Какие меры необходимы в первую очередь для организации, находящейся в ситуации спада?

- а) экстенсивный метод в кадровой работе
- б) оптимизация кадрового состава
- в) привлечение новых сотрудников в организацию
- г) сокращение персонала

**7.** На общую потребность в специалистах и служащих в большей степени влияет

- а) штатное расписание, должностные оклады, организационная структура предприятия, объем выпускаемой продукции
- б) трудоемкость закрепленных функций, нормы обслуживания и загрузки
- в) степень механизации, штатное расписание
- г) Трудовой кодекс РФ, Конституция РФ, устав организации

**8.** Главными составляющими элементами организации являются

- а) цели, отношения, продукт деятельности организации
- б) структура, цели, отношения
- в) культура, внутренняя среда
- г) люди, цели, управление

**9.** Этап роста сменяется этапом зрелости, так как

- а) конкуренты препятствуют дальнейшему росту
- б) этого требуют юридические законы
- в) цели достигнуты
- г) рынки ограничены

**10.** Заслуга классической школы управления состоит

- а) в создании систематизированной теории управления, выделении управления как особого вида деятельности
- б) создании «философии практики»

- в) разработке штабного принципа управления
- г) определении принципов организации

## **5. Системный анализ структурных составляющих организации**

### **1. Укажите элементы системы управления организации**

- а) структура
- б) механизм
- в) функции
- г) общество

### **2. Диверсификация – это**

- а) распределение хозяйственной деятельности на новые сферы
- б) расширение сфер деятельности организации
- в) процесс концентрации производства
- г) процесс спада организации

### **3. Организационная система – это**

- а) коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием
- б) единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности
- в) сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции
- г) нет правильного ответа

### **4. Структура организации – это**

- а) фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации
- б) взаимосвязи, которые возникают между подразделениями и работниками организации при изменении внешней среды
- в) соотношение производственных работников и управленческого персонала
- г) отношения, возникающие по поводу права собственности

### **5. Функциональные связи в организации отражают**

- а) регламентные связи (нормы)
- б) руководство и подчинение (вертикальные связи)

- в) характер разделения труда (как вертикальные, так и горизонтальные связи)
- г) связи с внешней средой

**6.** Какие этапы профессионального подхода реализуются в управлении как новыми, так и действующими организациями?

- а) формирование временной группы по созданию организации
- б) составление набора необходимых функций управления и производства
- в) составление функциональной структуры управления
- г) сравнение новой структуры с существующей

**7.** Активизирующие функции управления направлены

- а) на реализацию текущих программ собственника
- б) реализацию целей и задач организации
- в) реализацию производственного процесса
- г) реализацию стратегических программ

**8.** Тормозящие функции управления направлены

- а) на реализацию производственного процесса
- б) приверженность к устаревшим подходам к управлению и традициям
- в) реализацию социальных программ
- г) отсутствие управления современными технологиями производства

**9.** Функция в организации — это

- а) взаимосвязанность и взаимообусловленность элементов
- б) элемент процесса производства
- в) совокупность правил (норм), определяющих обязательные взаимные отношения людей в организации
- г) совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления

**10.** Функции, осуществляемые в организации, делятся на следующие группы

- а) производственные
- б) социальные
- в) управление производственными функциями
- г) управление управленческой деятельностью

## **6. Основные законы организации**

**1.** Закон, требующий сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях

- а) закон иерархичности
- б) закон пропорциональности и композиции
- в) закон необходимого разнообразия
- г) закон самосохранения

**2.** Закон, в котором говорится, что для любой системы существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов, либо существенно меньше

- а) закон развития
- б) закон самосохранения
- в) закон синергии
- г) закон необходимого разнообразия

**3.** Закон, в котором говорится, что каждая система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал

- а) закон развития
- б) закон самосохранения
- в) закон синергии
- г) закон иерархичности

**4.** На 2, 3 и 4-м этапах динамики развития организации происходит

- а) прогрессивное развитие
- б) регрессивное развитие
- в) застой
- г) преобразование

**5.** Период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость, упадок

- а) путь существования организации
- б) жизненный цикл организации
- в) годовой промежуток организации
- г) период развития



**6.** Закон, в котором говорится, что каждая организация в процессе своего развития стремится достичь наибольшего суммарного потенциала

- а) закон развития
- б) закон композиции и пропорциональности
- в) закон синергии
- г) закон иерархичности

**7.** Закон, в котором говорится, что каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению элементов и оптимальным связям между ними

- а) закон развития
- б) закон композиции и пропорциональности
- в) закон синергии
- г) закон самосохранения

**8.** Изменение потенциала организации должно начинаться спустя некоторое время после начала функционирования новых ресурсов компании и продолжаться некоторое время после их выбытия

- а) принцип стабилизации
- б) принцип непрерывности
- в) принцип инерции
- г) принцип эластичности

**9.** Закон самосохранения — это

- а) стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли
- б) поддержание жизнедеятельности организации путем получения заемных средств
- в) обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов
- г) обеспечение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации

**10.** Закон развития — это

- а) реализация выпущенной продукции с целью получения максимальной прибыли
- б) обеспечение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации

- в) повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации
- г) поддержание жизнедеятельности организации путем получения заемных средств

## **7. Анализ действия законов организации в практике предприятий**

**1. Усиление исполнительской дисциплины, понятие показателя**

- а) повышенный спрос на продукцию
- б) здоровый моральный климат
- в) устойчивые показатели развития организации
- г) инновационная деятельность

**2. Освоение смежных профессий, понятие показателя**

- а) здоровый моральный климат
- б) совершенствование структуры
- в) освоение новых рынков сбыта
- г) инновационная деятельность

**3. Рост заработной платы, понятие показателя**

- а) повышенный спрос на продукцию
- б) совершенствование структуры
- в) освоение новых рынков сбыта
- г) инновационная деятельность

**4. Групповая форма оплаты труда и система поощрения труда, понятие показателя**

- а) использование современных технологий, коммуникации и управления
- б) высокое качество товаров и услуг
- в) использование прибыли в целях расширения собственного бизнеса
- г) инновационная деятельность

**5. Приобретение акций организации, понятие показателя**

- а) повышенный спрос на продукцию
- б) совершенствование структуры
- в) освоение новых рынков сбыта
- г) инновационная деятельность

**6. Сознательное отношение к труду, понятие показателя**

- а) использование современных технологий, коммуникации и управления
- б) высокое качество товаров и услуг
- в) использование прибыли в целях расширения собственного бизнеса
- г) инновационная деятельность

**7. Лояльность к руководству, понятие показателя**

- а) создание положительного имиджа
- б) совершенствование структуры
- в) освоение новых рынков сбыта
- г) инновационная деятельность

**8. Отсутствие конфликтов, понятие показателя**

- а) создание положительного имиджа
- б) здоровый моральный климат
- в) освоение новых рынков сбыта
- г) инновационная деятельность

**9. Участие в коллективных мероприятиях, понятие показателя**

- а) создание положительного имиджа
- б) здоровый моральный климат
- в) освоение новых рынков сбыта
- г) инновационная деятельность

**10. Какой закон гласит, что в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной задачи, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации?**

- а) синергии
- б) композиции
- в) самосохранения
- г) развития

## 8. Принципы организации

1. Искусство управления организацией заключается

- а) в подборе персонала
- б) оптимальном подборе принципов, применяемых в конкретной ситуации
- в) принципах управления
- г) организации предприятия

2. Каких классиков управления относят к «школе научного менеджмента»?

- а) Анри Файоля
- б) Элтона Мэйо
- в) Гаррингтона Эмерсона
- г) Д. Сталкера

3. Инициатива — это

- а) формальное выполнение обязательств
- б) возможность создания и осуществления плана
- в) работа под руководством
- г) свобода предложения

4. Первым элементом управления у Файоля является

- а) предвидение
- б) организация
- в) структуризация
- г) инициатива

5. По мнению Файоля, на крупном предприятии работа большинства руководителей отделов

- а) требует внимательности
- б) требует ответственности и за неё не полагается никакого вознаграждения
- в) требует дополнительного вознаграждения
- г) требует везения

6. Как можно определить задачу организации управления на любом уровне?

- а) как достижение максимальной прибыли
- б) сокращение затрат по выпуску продукции

- в) удовлетворение потребностей
- г) обеспечение перехода из имеющегося состояния в желаемое

7. Теоретическим фундаментом научных вопросов организации и управления производством являются

- а) методы кибернетики
- б) системотехники
- в) праксеологии и бионики
- г) все ответы верны

8. Управленческая деятельность человека во многом зависит

- а) от занимаемой должности
- б) организационных начал
- в) опыта
- г) нет верного ответа

9. Организация как функция управления обеспечивает

- а) упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях
- б) некое объединение, коллектив, усилия которого направлены на достижение конкретных, общих для всех членов этого коллектива целей
- в) оба ответа верны
- г) нет верного ответа

10. Основной показатель высокой организации управления

- а) быстрая реакция на изменения внешней среды
- б) особенная чувствительность к достижениям научно-технического прогресса
- в) чувствительность к рыночной конъюнктуре
- г) нет верного ответа

## 9. Принципы и их роль в организации

1. Какие принципы не относятся к организационным принципам

А. Файоля?

- а) структурные
- б) принципы процесса

- в) принципы строения организации
- г) принципы конечного результата

**2. Принципы конечного результата представляют собой**

- а) характеристики организации
- б) результат строения организации
- в) характеристики выпущенной продукции
- г) желаемые характеристики организации, следующие из использования принципов структуры и процесса

**3. К принципам конечного результата относятся**

- а) порядок, стабильность, инициатива, корпоративный дух
- б) прибыльность, стабильность, рентабельность
- в) порядок, ответственность, инициативность
- г) корпоративный дух, миссия, организационная культура

**4. Структурные принципы определяют**

- а) линейную структуру
- б) горизонтальные связи
- в) вертикальные связи
- г) основные направления в деятельности руководителей организации

**5. Структурные принципы лежат в основе**

- а) создания организации
- б) создания системы взаимосвязанных задач, прав и обязанностей
- в) создания взаимосвязанных отношений между персоналом
- г) управления организацией

**6. К принципам структуры относятся**

- а) принципы власти и ответственности
- б) принцип достижения цели
- в) принцип цепи
- г) принцип единства цели и руководства

**7. Принцип единства цели и руководства объясняет необходимость назначения руководителя**

- а) для достижения поставленных целей
- б) для координации взаимозависимой деятельности
- в) оба ответа верны
- г) нет верного ответа

8. Процесс группировки задач по определенным признакам называется

- а) энтропией
- б) интеграцией
- в) департаментализацией
- г) централизацией

9. Оптимальная связь принципа власти и ответственности

- а) ответственность выше власти
- б) власть выше ответственности
- в) ответственность равна власти
- г) власть и ответственность несоизмеримы

10. Принцип цепи – это

- а) план по реализации предыдущих четырех принципов
- б) естественный результат применения предыдущих четырех принципов
- в) создание несоподчиненной цепи руководителей
- г) нет верного ответа

## 10. Проектирование организационных систем

1. Группа элементов, которая является более крупной, чем элемент, и менее крупной, чем система в целом, – это

- а) структура
- б) атрибуты
- в) подсистема
- г) связь

2. Простейшая неделимая часть системы

- а) элемент
- б) атрибуты
- в) подсистема
- г) связь

3. Сколько выделяют основных признаков системы?

- а) 6
- б) 7
- в) 8
- г) 9

**4.** Наиболее часто используется группировка систем

- а) социальная и биологическая
- б) биологическая и техническая
- в) социальная и техническая
- г) социальная, биологическая и техническая

**5.** Потенциал системы может быть больше, равным или меньше суммы потенциалов составляющих его элементов – это

- а) свойство самосохранения
- б) свойство эмерджентности
- в) свойство связности
- г) свойство гомеостаза

**6.** Элементы системы могут действовать только друг с другом, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается – это

- а) свойство самосохранения
- б) свойство эмерджентности
- в) свойство связности
- г) свойство гомеостаза

**7.** Система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использовать для этого все свои возможности – это

- а) свойство самосохранения
- б) свойство эмерджентности
- в) свойство связности
- г) свойство гомеостаза

**8.** Способность системы восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности, внешней среды – это

- а) свойство самосохранения
- б) свойство эмерджентности
- в) свойство связности
- г) свойство гомеостаза

**9.** Устойчивость – это

- а) характеристика системы, которая представляет собой совокупность связанных и направленных изменений свойств и процессов системы



- б) свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия
- в) способность системы при отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения
- г) способность переходить из одного состояния в другое

**10.** Созданная людьми или компаниями для удовлетворения потребностей и интересов преимущественно своего персонала, компании и учредителей — это

- а) открытая система
- б) закрытая система
- в) искусственная система
- г) естественная система

## **11. Основные модели организации**

**1.** Модель организации определяет

- а) структуру координации деятельности организации
- б) наличие вертикальных и горизонтальных взаимосвязей
- в) механизмы координации деятельности организации
- г) разделение труда

**2.** Основными элементами организационной модели являются

- а) система работ
- б) рабочие группы
- в) процессы
- г) функции

**3.** Кто является автором модели организации «организация община»?

- а) Д. Норт
- б) Ч. Бернارد
- в) Э. Мэйо
- г) Э. Трист

**4.** Р. Холл является автором

- а) конфликтной модели
- б) механистической модели
- в) социотехнической модели
- г) органической модели

**5.** Согласно какой модели организации формы поведения в организации определяются обычаями, традициями, нормами?

- а) социотехнической
- б) конфликтной
- в) механистической
- г) институциональной

**6.** Общество отождествляется с живым организмом, в котором все части взаимосвязаны в соответствии

- а) с органической моделью
- б) конфликтной моделью
- в) институциональной моделью
- г) проблемной моделью

**7.** В соответствии с процессной моделью общество рассматривается

- а) как непрерывный процесс соединений и разъединений
- б) система длительных взаимодействий между её членами
- в) живой организм
- г) механизм, состоящий из множества элементов

**8.** Кто является автором проблемной модели организации?

- а) Т. Берне
- б) В. Франчук
- в) Ч. Бернард
- г) Э. Мэйо

**9.** Для областей деятельности организации, где требуются четкость процедур и стабильность, следует выбрать

- а) иерархическую модель
- б) механистическую модель
- в) органическую модель
- г) конфликтную модель

**10.** В соответствии с какой моделью организация рассматривается как своеобразная машина, которая работает по строго установленному порядку?

- а) естественной
- б) механистической

- в) органической
- г) конфликтной

## **12. Взаимодействие человека и организации**

**1.** В молодых организациях искусственная имплантация «передовой» корпоративной культуры приводит

- а) к изменчивости
- б) отрицательному результату
- в) положительному результату
- г) статичности

**2.** Для организаций делового профиля культура может влиять на экономическую эффективность

- а) косвенно, как дополнительный фактор влияния на поведение людей
- б) прямо, как фактор прибыли
- в) косвенно, как целевой ориентир
- г) прямо, как фактор повышения эффективности работы персонала

**3.** Как называется культура, которая характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются?

- а) бесспорной
- б) статичной
- в) слабой
- г) динамической

**4.** В концепции «человеческих отношений» персонал организации рассматривается с точки зрения

- а) поведения в группе
- б) реализации трудового потенциала сотрудников
- в) подчиненности руководству организации
- г) личностных особенностей персонала — потребностей, мотивов, ценностей

**5.** В случае когда персонал организации рассматривается с точки зрения реализации трудового потенциала сотрудников, учитываются объективные характеристики

- а) содержание труда
- б) квалификация персонала

- в) специфика и условия труда
- г) численность персонала

**6.** Если работники организации рассматриваются с точки зрения их личностных особенностей, учитываются

- а) образование
- б) потребности
- в) мотивы и ценности
- г) должность

**7.** Удовлетворенность трудом отражает отношение человека

- а) к работе
- б) заработной плате
- в) организации-нанимателю
- г) самому себе

**8.** Выделяются следующие характеристики работы, от которых зависит степень удовлетворенности трудом в целом

- а) уровень образования
- б) месторасположение организации
- в) чувство социальной значимости
- г) сама работа

**9.** Чем определяется значение организационной культуры для сотрудников?

- а) тем, что она служит ориентиром деятельности компании
- б) создает условия для контактов с коллегами
- в) способствует организационной идентичности, определяя представление о компании, ее ценностях, принципах
- г) является стимулом для работы

**10.** Неудовлетворенность сотрудников работой может выражаться через

- а) лояльность
- б) пренебрежение работой
- в) потребителей
- г) лесть

### 13. Организационная культура

1. Организационная культура — это набор

- а) наиболее важных норм и ценностей, присущих данной организации
- б) общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, их отношений друг с другом и с окружением, выдержавших испытание временем
- в) норм и ценностей, принимаемых работниками данной организации полностью или частично
- г) предположений, полностью принимаемых работниками, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации

2. Традиции, ценности, символы, убеждения в организационной культуре являются

- а) неосозаемыми
- б) не измеряемыми в количественных показателях
- в) измеряемыми в количественных показателях
- г) осязаемыми

3. В обыденном смысле культура — это

- а) уровень образованности человека
- б) степень взаимодействия сотрудников
- в) совокупность обычаев и способов поведения
- г) система взглядов сотрудника

4. Уникальность сочетания элементов культуры приводит к тому, что

- а) не существует двух групп, у которых культура была бы одинаковой
- б) существуют только две группы с одинаковой культурой
- в) существует многовариантность культур
- г) культура схожа у всех существующих групп

5. Организацию можно разделить на типы в зависимости

- а) от уровня организации
- б) степени влияния
- в) количества участников
- г) взаимодействия с внешней средой

**6.** Большее влияние на деятельность организации имеет

- а) сильная культура
- б) слабая культура
- в) стабильная культура
- г) динамичная культура

**7.** По степени влияния организационные культуры делятся

- а) на динамичные и статичные
- б) стабильные и изменчивые
- в) внешние и внутренние
- г) сильные и слабые

**8.** Сила культуры определяется

- а) глубиной ее проникновения в организационные отношения
- б) количеством сотрудников
- в) качеством выполняемой работы
- г) шириной распространения

**9.** Укажите показатели оценки культуры организации

- а) экстенсивность
- б) интенсивность (насыщенность)
- в) разделяемость
- г) управляемость

**10.** Сильная культура имеет

- а) низкую интенсивность
- б) высокую интенсивность
- в) высокую экстенсивность
- г) низкую экстенсивность

## **14. Организационные коммуникации**

**1.** Виды коммуникаций внутри организации

- а) межуровневые, горизонтальные, между руководителем и подчиненным, между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации
- б) информационные коммуникации различных видов и уровней, имеющие отношение к производственным вопросам
- в) коммуникации между руководителями и подчиненными
- г) межличностные коммуникации и неформальные связи

**2.** Понятие «коммуникация» характеризуется

- а) передачей информации с целью получения ответа
- б) обменом информацией об идеях или переживаниях
- в) передачей информации от источника во вне
- г) воссозданием информационных идей посредством ключевого символа или темы

**3.** Обратная связь – это вербальный или невербальный сигнал от получателя информации к его источнику, служащий ответом на иницилирующее высказывание или поведение, выполняющий ... или коррективную функцию.

- а) комплиментарную
- б) поясняющую
- в) объяснительную
- г) сигнальную

**4.** Обратная связь в процессе коммуникации может быть

- а) директивной и недирективной
- б) прямой и косвенной
- в) положительной и отрицательной
- г) оценочной и безоценочной

**5.** Сколько процентов работы занимает коммуникация у руководителя?

- а) 90 %
- б) 50 %
- в) 70 %
- г) 80 %

**6.** Классификация коммуникаций по каналам общения выглядит следующим образом

- а) формальные и неформальные
- б) вербальные и невербальные
- в) нисходящие и восходящие
- г) вертикальные, горизонтальные и диагональные

**7.** Форма коммуникационной деятельности, для которой характерно заимствование образцов поведения, стилей общения, образа жизни одних членов общества другими

- а) общение
- б) управление
- в) подражание
- г) руководство

**8.** Горизонтальная коммуникация — это коммуникация

- а) между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной иерархии
- б) между лицами одинакового статуса или уровня в социальной иерархии
- в) которая реализуется посредством устных и письменных коммуникационных каналов между современниками
- г) которая реализуется посредством передачи информации духовного содержания от поколения к поколению

**9.** Вид коммуникации, для которой характерно распространение информации и её влияние на общество посредством печати, телевидения, радио, кино и т. д.

- а) межличностная
- б) групповая
- в) массовая
- г) вертикальная

**10.** Вид коммуникации, для которой характерны процессы межличностного влияния, стимулирования группы, нацеливания её на выполнение задач

- а) межличностная
- б) групповая
- в) массовая
- г) горизонтальная



## Вопросы итогового контроля

1. Период становления организаторской мысли.
2. Охарактеризуйте организацию как процесс и как систему.
3. Классификация систем по различным признакам.
4. Основные признаки социально-экономической организации.
5. Уровни и факторы внешней среды организации.
6. Основные модели организации, составляющие основу соответствующих организационных теорий.
7. Концепция управления бизнес-процессами.
8. Классическая организационная теория.
9. Свойства бюрократических организаций.
10. Сущность функции системы управления.
11. Сущность закрытых и открытых систем.
12. Открытая система и ее специфические черты.
13. Характеристика внешней среды организации.
14. «Управление знаниями» и его сущность.
15. «Управление знаниями» как вид управленческой деятельности.
16. «Управление знаниями» как социальная функция.
17. Критерии оценки эффективности управления компаниями.
18. Закон «необходимого разнообразия» и причины нарушения этого закона в социальных организациях.
19. Законы функционирования и развития организации.
20. Законы пропорциональности и композиции в теории организации.
21. Закон необходимого разнообразия, самоорганизации и самосохранения.
22. Закон равновесия. Закон развития организации. Кривая жизненного цикла.

23. Закон синергии. Примеры проявления закона.
24. Принципы управления Анри Файоля.
25. Какими условиями определяется результативность цепи?
26. Принцип эластичности и стабилизации.
27. Приведите примеры принципа ингрессии в практике менеджмента.
28. Проектирование предприятия, его сущность и критерии успеха.
29. Проектирование организационных систем. Подходы к проектированию.
30. Метод организационного моделирования.
31. Понятие, сущность и этапы организационного проектирования.
32. Взаимосвязь стратегии и структуры организации.
33. Эволюция теории организации.
34. Развитие взглядов на организацию как систему.
35. Классическая теория организации.
36. Теория организационного потенциала.
37. Основные положения современной теории организации.
38. Организационная культура, ее сущность и компоненты.
39. Нормы поведения в деятельности организации.
40. Сильные и слабые организационные культуры и их сущность.

## Библиографический список

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. — М. : ИНФРА-М, 2006.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; под ред. С.К. Мордвина. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 832 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. — М. : Академия, 2010.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. — М. : ИНФРА-М, 2007.
5. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. — Эксмо, 2010.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. — М. : Проспект, 2010. — 688 с.
7. Горнаков, Э.И. Управление персоналом / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская. — М. : ИВЦ Минфина, 2011.
8. Егоршин, А.Т. Управление персоналом : учебник для вузов / А.Т. Егоршин. — Н. Новгород : НИМБ, 2011. — 328 с.
9. Захаров, Н.Л. Управление настроем персонала в организации : учеб. пособие для студентов вузов / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 287 с.
10. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Паблишер, 2011.
11. Иванова, С.И. Кандидат, новичок, сотрудник / С.И. Иванова. — М. : ЭКСМО, 2011. — 304 с.
12. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. — 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 160 с.
13. Ильина, Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами / Л.О. Ильина. — М. : Феникс, 2008.
14. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
15. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. — СПб. : Питер, 2010.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2009.
17. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала / В.Ю. Корнюшин. – МИЭМП, 2010.
18. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – М. : Интем-Синтез, 1999. – 160 с.
19. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – М. : Дело, 2008.
20. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика / А.Г. Маклаков. – СПб. : Питер, 2009.
21. Мейган, М. Работа с персоналом: введение в должность / М. Мейган. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с. – (Серия «Эффективный тренинг»).
22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2011.
23. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс, 2008.
24. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учеб.-практ. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2013. – 80 с.
25. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учеб.-практ. пособие для студентов вузов / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2013. – 72 с.
26. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2010.
27. Резник, С.Д. Персональный менеджмент / С.Д. Резник, С.Н. Соулов, Ф.Е. Удалов. – М. : ИНФРА-М, 2006.
28. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – М. : Интем-Синтез, 1999. – 352 с.
29. Слепцова, А.С. Подбор и наем персонала. Как оценить человека за час / А.С. Слепцова. – М. : АСТ : Астрель, 2007. – 217 с.

30. Собчик, Л.Н. Управление персоналом и психодиагностика / Л.Н. Собчик. – М. : Боргес, 2010.
31. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие / В.А. Спивак. – М. : ЭКСМО, 2007.
32. Справочник по управлению персоналом [Эл. ресурс]. – URL: [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru).
33. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Дело, 2009.
34. Управление персоналом / под общ. ред. Г.Н. Михайлиной. – М. : Дашков и К°, 2006.
35. Управление персоналом / под ред. Ю.П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2006.
36. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов, аспирантов, обуч. по экон. специальностям / М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
37. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2011.
38. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство = Organizational Culture and Leadership : учеб. для слушателей, обуч. по программе «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; пер. с англ. И. Малкова. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 352 с. – (Классика МВА).
39. Антикризисное управление человеческими ресурсами / В. Щегорцов [и др.]. – М. : Новости, 2010.

#### ***Интернет-ресурсы***

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – URL: [aup.ru](http://aup.ru).
2. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс]. – URL: [hrm.ru/otbor-personala-i-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizacii](http://hrm.ru/otbor-personala-i-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizacii).
3. Войтина, Ю.М. Теория организации: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Ю.М. Войтина. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2011. – 114 с.
4. Онлайн-ресурс для поиска работы и найма персонала [Электронный ресурс]. – URL: [hh.ru](http://hh.ru).
5. Персонал-микс [Электронный ресурс]. – URL: [www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru).

6. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – URL: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru).
7. Фролов, Ю.В. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие. Ч. 1. Методология организации [Электронный ресурс] / Ю.В. Фролов. – М. : МГПУ, 2012. – 123 с.
8. Электронная библиотека нехудожественной литературы по русской и мировой истории, искусству, культуре, прикладным наукам [Электронный ресурс]. – URL: [www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/index.htm](http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/index.htm).
9. Электронная газета «Элитный персонал: работа и обучение для профессионалов» [Электронный ресурс]. – URL: [www.e-personal.ru](http://www.e-personal.ru).
10. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]. – URL: [www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html).

## Глоссарий

*Авторитарный стиль руководства* – это разновидность авторитарного стиля руководства, при котором отсутствуют личные контакты между руководителем и подчиненными.

*Авторитарный стиль руководства* – стиль управленческой деятельности, основывающийся на должностном авторитете руководителя и слабом интересе к работнику как личности.

*Авторитет* – общепризнанное влияние лица на коллектив, общее уважение.

*Адаптация* – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

*Бюрократический стиль руководства* – разновидность авторитарного стиля руководства, основанная на структурировании и регламентации поведения сотрудников.

*Введение в должность как метод обучения* – метод, при котором новый сотрудник обучается работе сотрудником, ранее занимавшим эту должность.

*Вертикальное направление карьеры* – подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

*Вертикальный конфликт* – конфликтное взаимодействие между участниками разного ранга (руководитель – подчиненный, вышестоящая организация – предприятие).

*Власть* – способность и возможность оказывать влияние на поведение других людей.

*Влияние* – процесс изменения индивидом поведения другого человека.

*Внешнее высвобождение рабочей силы* – движение работников, обусловленное ликвидацией рабочих мест.

*Внешние факторы* – существенные обстоятельства внешней среды, оказывающие влияние на стратегию найма персонала.

*Внешний источник* – подбор персонала за счет внешних ресурсов, т. е. поиск и наем работников со стороны, ранее не работавших в организации.

*Внешняя среда организации* — совокупность внешних условий, в которых протекает деятельность организации (социальные, правовые, хозяйственные и др.).

*Внутриличностные методы управления конфликтами* — методы воздействия на отдельную личность.

*Внутриорганизационная карьера* — последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

*Внутриорганизационные трудовые перемещения* — процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

*Внутрипрофессиональные или квалификационные перемещения* — изменение позиции работника в квалификационной иерархии рабочих мест.

*Внушение* — метод психологического воздействия, посредством которого достигается освоение человеком адресуемых ему идей и ценностных ориентаций.

*Выявление лидеров* — выявление лиц с природными и сформировавшимися лидерскими качествами.

*Гарцбургская модель управления* — модель активизации неиспользованных мотивов сотрудников и поддержки их стремления к самостоятельным действиям.

*Генератор идей* — творческая роль, при которой член группы определяет основные идеи, проблемы, пути их решения.

*Горизонтальный конфликт* — конфликтное взаимодействие между участниками равного ранга.

*Групповая сплоченность* — степень организованности группы по признаку симпатии-антипатии ее членов.

*Гуманистическая концепция управления персоналом* — концепция, при которой человек рассматривается как главный ресурс организации.

*Делегирование власти* — средство децентрализации власти путём передачи функции принятия решений на более низкий уровень управления.



*Деловая игра* – процесс решения задач в ходе группового взаимодействия. Деловая игра имитирует реальную деятельность, при этом участники деловой игры имеют возможность отыграть различные командные роли.

*Деловое лидерство* – лидерство, основанное на функциональном авторитете лидера.

*Деловые качества персонала* – личностные особенности сотрудников, отражающие их способность и готовность выполнять определенную работу.

*Демократический стиль руководства* – стиль управленческой деятельности, основывающийся на коллегиальном принятии решений и интересе к работнику как личности.

*Деструктивное лидерство* – лидерство, наносящее вред организации.

*Децентрализация власти* – равномерное распределение властных полномочий между всеми уровнями управления.

*Децентрализация управления персоналом* – сосредоточение функций управления персоналом на нижнем уровне иерархии управления.

*Диагностирование конфликта* – выявление причин, природы, биографии участников конфликта.

*Документы организационно-методического и методического характера* – документы, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом.

*Дружеские группы* – разновидность неформальной группы, созданной на основе личных симпатий.

*Единоличная власть* – форма власти, при которой все решения принимает один субъект власти.

*Задачи управления* – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения.

*Закрытая кадровая политика* – политика, при которой формирование персонала на средних и высших уровнях управления осуществляется только из числа работающих сотрудников организации, прием новых сотрудников – только на низшие должностные уровни.

*Идеалистическая стратегия* – стратегия ориентации участников конфликта на новые общие цели и ценности и их сотрудничество.

*Идентификация* — отождествление сотрудником своих личных целей с целями коллектива.

*Имидж* — некий образ, создаваемый вокруг конкретной личности с целью ее популяризации.

*Индекс сплоченности группы* — показатель эмоциональной атмосферы коллектива.

*Индивидуальность* — особенности характера и психологического склада, отличающие одну личность от другой.

*Институционализация конфликта* — установление норм и процедур урегулирования конфликта.

*Коллектив* — устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающих групповой сплоченностью.

*Коллективная власть* — форма власти, при которой все решения принимаются совместно.

*«Комментатор»* — поведенческая роль, при которой член группы фиксирует и комментирует происходящие события.

*Коммуникационные роли* — роли, которые характеризуют уровень участия членов группы в информационном процессе.

*Компоненты власти* — это субъект, объект, средства, основания и механизмы власти.

*Компромисс* — стиль конфликтного поведения, основанный на взаимных уступках.

*Конструктивное лидерство* — лидерство, способствующее осуществлению целей организации.

*Конфликт* — это взаимодействие сторон, преследующих разные цели.

*Конфликтная ситуация* — это условие возникновения конфликта, характеризующееся противоречивыми позициями сторон по какому-либо поводу.

*«Конформист»* — поведенческая роль, при которой член группы всегда следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашаясь с мнением группы.

*Концепция лидерского поведения* — концепция, согласно которой источником лидерской власти являются манера поведения и стиль руководства лидера.

*Концепция ситуационного лидерства* — концепция, согласно которой источниками лидерской власти является сочетание лидерских качеств и поведения в зависимости от конкретной ситуации.

*Концепция управления* — обобщенное представление (необязательно декларируемое) о месте человека в организации.

*Концепция харизматического лидерства* — концепция, согласно которой источником лидерской власти является харизма человека.

*Кооперация труда* — форма объединения трудовой деятельности, при которой определенное число людей работают во взаимодействии друг с другом в одном и том же процессе производства.

*Лидер* — лицо, пользующееся авторитетом, влиянием в коллективе.

*Лидер-генератор* — человек, доминирующий в создании настроения группы.

*Лидер-инициатор* — человек, главенствующий при решении новых проблем.

*Лидер-мастер* — человек, являющийся лучшим специалистом в каком-либо виде деятельности.

*Лидер-организатор* — человек, выполняющий функцию групповой интеграции.

*Лидерские качества* — это физиологические, психологические, интеллектуальные и личностные качества человека, обуславливающие его влияние на других людей.

*Лидерство* — способность влиять на группы людей с целью побуждения их работать для достижения поставленных целей.

*Лидер-эрудит* — человек, отличающийся обширностью знаний.

*Лидер-эталон* — человек, являющийся образцом сотрудника организации.

*Личность* — это устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

*Малые группы* — это часть коллектива, характеризующаяся непосредственным контактом и обменом информации её членов.

*Межгрупповые конфликты* — конфликты между группами различных уровней.

*Межличностные конфликты* — конфликты между отдельными людьми.

*Межличностные методы управления конфликтами* — методы воздействия на стиль поведения участников конфликта.

*Методы управления* — способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

*Методы управления конфликтами* — приемы и способы контроля и влияния на конфликты.

*Методы экспертных оценок* — методы, основанные на использовании опыта специалистов и руководителей.

*Мирное сосуществование (поддержание статус-кво)* — стиль конфликтного поведения, основанный на совместном поддержании (консервации) занимаемых позиций.

*Многомерный стиль руководства* — стиль руководства, основанный на многокритериальной оценке поведения руководителя.

*Многофакторные конфликты* — конфликты, в основе которых лежат несколько причин.

*Модель лидерского поведения Танненбаума — Шмидта* — модель выбора оптимального для конкретной ситуации образа поведения лидера.

*Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчела* — модель выбора комбинаций лидерских стилей в зависимости от ситуации для достижения поставленных целей.

*Модель руководства* — единство стиля, техники и средства руководства.

*Модель ситуационного лидерства Фидлера* — модель подбора эффективного лидера в зависимости от сложившейся в коллективе ситуации.

*Модель ситуационного лидерства Херсея и Блانشарда* — модель выбора оптимального стиля руководства лидера в зависимости от степени зрелости последователей.

*Модель стратегического управления по Голферу* — это выбор стратегической цели управления персоналом в зависимости от стратегии развития организации, внешних и внутренних факторов и организационного окружения.

*Модификации авторитарного стиля* — это разновидности авторитарного стиля в зависимости от взаимоотношений руководителя и подчинённых.

*Научная организация труда* (НОТ) — организация труда на основе современных достижений, позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда.

*Нейтральное лидерство* — лидерство, не влияющее непосредственно на эффективность деятельности организации.

*Неформальные группы* — это малые социальные коллективы, созданные по воле их членов для достижения определённых целей.

*Неформальный лидер* — это член группы, который не является официальным руководителем группы, но оказывает влияние на поведение её членов.

*Неэтический харизматический лидер* — лидер, использующий свою власть в личных целях.

*Неэффективное лидерство* — это отношения между лидером и другими членами коллектива типа «хозяин — раб».

*Обсуждение* — это способ воздействия на человека в процессе коммуникации двух или нескольких сотрудников.

*Объект власти* — это исполнитель руководящих указаний (подчинённый).

*Объект конфликта* — это то, что вызывает противодействие участников конфликта.

*Одномерный стиль руководства* — стиль руководства, основанный на одном критерии оценки поведения руководителя.

*Однофакторные конфликты* — конфликты, в основе которых лежит одна причина.

*Организационная административная концепция управления персоналом* — концепция, при которой человек рассматривается как элемент организационной структуры организации.

*Организационная социальная концепция управления персоналом* — концепция, при которой человек рассматривается как член трудового коллектива организации.

*Организационная структура* — это состав и совокупность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

*Организационная структура группы* — это соподчинённость членов группы.

*Организация* — это социотехническая система, объединяющая людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил.

*Открытый конфликт* — явно выраженное столкновение участников конфликта.

*Отношения лидерства* — отношения между лидером и другими членами коллектива.

*Патриархальный стиль руководства* — это разновидность авторитарного стиля руководства, основанная на мотивации подчинённых через личную зависимость деятельности.

*Переговоры* — это обмен мнениями с деловой целью.

*Позиционная власть* — власть, основанная на должностной иерархии в организационной системе.

*Постановка целей* — это определение цели, ситуационный анализ и формулирование цели.

*Формальные группы* — это малые социальные группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

*Формальный (должностной) авторитет* — это общепризнанное влияние лица на коллектив, обусловленное набором властных полномочий и прав (должностью).

*Формирование индифферентности* — стиль конфликтного поведения, основанный на нейтрализации эмоционального «накала».

*Формирование коллектива* — процесс развития групповой сплоченности коллектива.

*Функциональная группа* — объединение руководителей и специалистов функционального подразделения, реализующих общую функцию управления и имеющих близкие профессиональные цели и интересы.

*Функциональная структура* — схема разделения управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

*Функциональная структура группы* — это распределение функций управления между членами группы.

*Функциональное структурное подразделение* — самостоятельная часть аппарата управления, реализующая задачи определенной функции управления.

*Функциональный авторитет* — общепризнанное влияние лица на коллектив, обусловленное его компетентностью и профессионализмом.

*Функция управления* — определенная форма и способ управленческого воздействия на управляемый объект.

*Функция управления персоналом* — особый вид управленческой деятельности, позволяющий осуществлять управленческое воздействие на персонал.

*Харизматический стиль руководства* — разновидность авторитарного стиля руководства, основанная на вере в особые, уникальные качества руководителя.

*Ценностно-ориентированное единство коллектива* — это уровень совпадения мнений членов коллектива о наиболее ценных качествах, необходимых для успешной работы.

*Централизация власти* — это концентрация властных полномочий на верхнем уровне управления.

*Централизация управления персоналом* — сосредоточение функций управления персоналом на верхнем уровне иерархии управления.

*Экономическая концепция управления персоналом* — концепция, при которой человек рассматривается как элемент процесса труда организации.

*Экономическая эффективность управления персоналом* — это сравнение затрат по управлению персоналом с полученными результатами деятельности.

*Экономичность* — соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.

*Эмоциональное лидерство* — лидерство, основанное на психологическом (моральном) авторитете лидера.

*«Энтузиаст»* — творческая роль, при которой член группы личным примером побуждает других членов группы эффективно работать.

*«Эрудит»* — творческая роль, при которой член группы является носителем энциклопедических знаний.

*Этика руководителя* – система норм нравственного поведения руководителя, основанная на понимании и учете психологии работников.

*Этикет* – совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

*Этикет речевой* – правила речевого поведения на службе.