

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Управления в социальных и экономических системах

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
 Н.Г. Зарипов  
(подпись, расшифровка подписи)  
« 2 » 09 2015 г

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
учебной дисциплины  
«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
ПРОЕКТИРОВАНИЯ»

Уровень подготовки  
*магистратура*

Направление подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки)

Направленность подготовки (профиль)  
Управление человеческими ресурсами и социальными процессами  
(наименование профиля подготовки)

Квалификация (степень) выпускника  
Магистр

Форма обучения  
очная

Уфа 2015

4

**ЛИСТ  
согласования рабочей программы**

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом  
код и наименование

Наименование магистерской программы: Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

Дисциплина: «Теории организации и организационного проектирования»

Форма обучения: очная  
очная, очно-заочная, заочная

Учебный год 2015/2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры  
Управления в социальных и экономических системах  
наименование кафедры

протокол № 11 от «9» 06 2015 г.

Заведующий кафедрой  
УС и ЭС  
наименование кафедры  Д.А. Гайнанов 9.06.15  
подпись расшифровка подписи дата

Исполнитель  
Доцент, к.э.н. каф. УС и ЭС  
должность  И.В. Галимзянов 29.05.15  
подпись расшифровка подписи дата

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой <sup>1</sup>  
 Д.А. Гайнанов 11.06.15  
наименование кафедры личная подпись расшифровка подписи дата

Председатель НМС по УГСН 38.00.00 – «Экономика»

протокол № 2 от «15» 06 2015 г.

 И.В. Дегтярева  
личная подпись расшифровка подписи

Библиотека Библ. Т.В. Демидовой 12.06.15  
личная подпись расшифровка подписи дата

Декан факультета (директор института) ИНЭК  И.В. Дегтярева  
наименование факультета (института) личная подпись расшифровка подписи дата

Научный руководитель магистерской программы  И.А. Бикнинин  
личная подпись расшифровка подписи дата

Рабочая программа зарегистрирована в ООПМА и внесена в электронную базу данных.

Начальник  И.А. Лакман 25.06.15  
личная подпись расшифровка подписи дата

## Содержание

1 Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	3
2 Перечень результатов обучения .....	4
3 Содержание и структура дисциплины (модуля) .....	6
4 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	10
5 Фонд оценочных средств .....	13
6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	47
7 Образовательные технологии .....	50
8 Методические указания по освоению дисциплины .....	50
9 Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	54
10 Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ .....	54
Лист согласования рабочей программы дисциплины .....	55
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины .....	56

## 1 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и организационного проектирования» включена в раздел Б1.Б.5 профессионального цикла дисциплин и относится к базовой части.

Рабочая программа составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «8» апреля 2015 г. № 367.

Цели освоения дисциплины – изучение основ теории организационных систем как базы, на которую опирается современный менеджмент, формирование знаний и навыков в анализе среды организации и проектировании организационной структуры, распределении ответственности на основе делегирования полномочий, принятии рациональных организационно-управленческих решений, в том числе касающихся реализации программы организационных изменений.

### Задачи:

- Усвоение основных понятий курса;
- Сформировать знания об основных теоретических вопросах и рассмотреть существующего российского и зарубежного практического опыта по созданию, функционированию, проектированию и развитию организации.
- Сформировать умения по проектированию и развитию организаций

### Входящие компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Название дисциплины (модуля), практики, научных исследований для которых данная компетенция является входной
1	Входящие компетенции не предусмотрены, т.к. дисциплина лишь начинает формирование соответствующих компетенций		Предполагаются знания, умения, владения на пороговом уровне, получаемые магистрантом при освоении образовательных программ на предшествующих уровнях высшего образования (специалитет, бакалавриат)	

### Исходящие компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Название дисциплины (модуля), для которой данная компетенция является входной
1	способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в	ОПК-5	Б	Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия

	командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения			кадровых решений Технология управления развитием персонала Современные методы оценки эффективности управления персоналом Преддипломная практика
2	владением принципами, форм и методов диагностики организационного развития, технологии проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умением использовать их в своей профессиональной деятельности	ПК-12	Б	Современные методы оценки эффективности управления персоналом Преддипломная практика

## 2 Перечень результатов обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций:

### а) общепрофессиональных (ОПК):

- способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения (ОПК-5);

### б) профессиональных (ПК):

- владением принципами, форм и методов диагностики организационного развития, технологии проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умением использовать их в своей профессиональной деятельности (ПК-12).

Планируемые результаты обучения по дисциплине «Теория организации и организационного проектирования»:

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
1	способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и	ОПК-5	– особенности формирования групп, коллективов и основных способов управления ими – количественные и качественные методы анализа – современные	– планировать деятельность команды и эффективно руководить ими – осуществлять работу с персоналом организации в рамках	– навыками управления коллективом – навыком собирать исходные данные для проектирования эффективной кадровой политики,

	альтернативные решения		методы и технологии управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять различные формы наблюдения, индивидуальное и/или групповое (фокусированное) интервьюирование и организационное тестирование</li> <li>– разрабатывать критерии оценки эффективности проектирования эффективно кадровой политики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддерживающей позитивной имидж организации как работодателя.</li> <li>– навыком применения типовых методов измерения результатов деятельности подразделений управления персоналом.</li> </ul>
2	владением принципами, форм и методов диагностики организационного развития, технологии проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умением использовать их в своей профессиональной деятельности	ПК-12	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность и структуру концепции управления персоналом организации, ее составные элементы и их взаимосвязи</li> <li>– принципы, механизмы и этапы формирования кадровой политики организации.</li> <li>– стратегию кадровой политики организации.</li> <li>– методы решения задач при обосновании способа диагностики организационно-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценить степень риска возникновения неблагоприятных условий организационного развития</li> <li>– применять количественные и качественные методы анализа в области управления персоналом</li> <li>– разрабатывать методы управления персоналом</li> <li>– применять функционально-стоимостной анализ в области</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыком интерпретации данных, отражающих историю и ключевые показатели развития организации</li> <li>– способностью разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе количественных и качественных</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>– о развитии имиджа организации как работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управлять персоналом</li> <li>– разрабатывать принципы формирования кадровой политики.</li> <li>– анализировать и проектировать стратегию кадровой политики организации, использует компетентностный подход как метод реализации стратегии кадровой политики, поддерживающей позитивный имидж организации как работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методами внедрения современных методов и технологий управления персоналом</li> <li>– способностью разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).

Трудоемкость дисциплины по видам работ

Вид работы	Трудоемкость, час.
	1 семестр
Лекции (Л)	8
Практические занятия (ПЗ)	16
Лабораторные работы (ЛР)	–
КСР	3
Курсовая проект работа (КР)	–
Расчетно - графическая работа (РГР)	–
Самостоятельная работа (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	72
Подготовка и сдача экзамена	9
Подготовка и сдача зачета	–
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	Экз.

Содержание разделов и формы текущего контроля

№	Наименование и содержание раздела	Количество часов						Литература, рекомендуемая студентам*	Виды интерактивных образовательных технологий**
		Аудиторная работа				СРС	Все го		
		Л	ПЗ	ЛР	КСР				
1.	<b>Тема 1. Объект, предмет и содержание дисциплины «Теория организации и организационного проектирования.</b> Цели, объект, предмет дисциплины. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Отличие понятий «теория организации» и «теория систем». Единство двух противоположностей: организации и дезорганизации.	1		–	0,5	10	11,5	Р.6.1б №1 Гл. 1; Р.6.2 №1 Гл. 1	лекция классическая; лекция-визуализация; работа в команде; проблемное обучение
2.	<b>Тема 2. Понятие и сущность организации. Организация как система.</b> Виды систем, место в них и сущность социально-экономических систем и систем управления ими. Классификация социально-экономических систем. Сущность понятия «организация». Этапы становления и развития организационной науки и ее теории. Выдающиеся представители классической и современных школ управления, внесшие существенный вклад в развитие теории организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Жизненный цикл организации, этапы и стадии. Общие понятия систем, классификация систем. Социальная организация, виды социальных систем. Хозяйственные организации. Организация и государство. Направления перестройки организации.	2	4	–	0,5	10	16,5	Р.6.1а №1 и №2; Р.6.1б №1 Гл. 1; Р.6.2 №1 Гл. 1	лекция классическая; лекция-визуализация; работа в команде; проблемное обучение
3.	<b>Тема 3. Основные законы и принципы организации.</b>	1	4	–	0,5	10	15,5	Р.6.1а №1 и №2; Р.6.1б №1 Гл. 1;	лекция классическая; лекция-визуализация;

	Законы организации, их необходимость. Общие законы организации и характеристика проявления. Взаимодействие законов организации и их практическое приложение. Классификация принципов организации							P.6.2 №1 Гл. 2	работа в команде; проблемное обучение
4.	<b>Тема 4. Структура организации, ее виды и типы</b> Структурный подход к организации. Централизация и децентрализация. Классификация связей. Типология соединений. Виды структур организации. Сетевые организации и их структуры. Правила (принципы) построения рациональных структур. Организационная обособленность предприятий. Виды организаций субъектов хозяйствования. Формы организационных объединений (ассоциативные формы). Типы организации. Новое в типах организации.	1		–	0,5	10	11,5	P.6.1a №1 и №2; P.6.1б №1 Гл. 1; P.6.2 №1 Гл. 2	лекция классическая; лекция-визуализация; работа в команде; проблемное обучение
5	<b>Тема 5. Сущность и методология проектирования производственной системы организации</b> Организационное проектирование как процесс. Проектирование производственно-хозяйственных систем и систем управления ими. Функционально-целевой подход к разработке организационных проектов.	1	4	–	–	12	17	P.6.1б №1 Гл. 1; P.6.2 №1 Гл. 3, 4	лекция классическая; лекция-визуализация; работа в команде; проблемное обучение
6	<b>Тема 6. Сущность и методология проектирования системы управления организации.</b> Основы проектирования системы управления организации. Проектирование подсистемы линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем	1		–	0,5	10	11,5	P.6.1б №1 Гл. 2; P.6.2 №1 Гл. 5	лекция классическая; лекция-визуализация; работа в команде; проблемное обучение

	управления организацией и составляющих их элементов: функции управления, организационная структура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, управленческие решения.								
7	<b>Тема 7. Стадии и этапы, система методов организационного проектирования.</b> Основные стадии и этапы организационного проектирования. Система методов организационного проектирования. Состав проектной документации и методы ее разработки. Методы экономического обоснования организационных проектов, оценки их социально-экономической эффективности.	1	4	–	0,5	10	15,5	Р.6.1б №1 Гл. 2; Р.6.2 №1 Гл. 5	лекция классическая; лекция-визуализация; работа в команде; проблемное обучение
<b>Итого</b>		8	16	–	3	72	99	–	

\*Указывается номер источника из соответствующего раздела рабочей программы, раздел (например, Р 6.1 №1, гл.3)

\*\*Указываются образовательные технологии, используемые при реализации различных видов работы.

Примерный перечень наиболее часто используемых в учебном процессе образовательных технологий:

- работа в команде – совместная деятельность студентов в группе под руководством лидера, направленная на решение общей задачи путем творческого сложения результатов индивидуальной работы членов команды с делением полномочий и ответственности,
- деловая (ролевая) игра – ролевая имитация студентами реальной профессиональной деятельности с выполнением функций специалистов на различных рабочих местах,
- проблемное обучение – стимулирование студентов к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы,
- контекстное обучение – мотивация студентов к усвоению знаний путем выявления связей между конкретным знанием и его применением,
- обучение на основе опыта – активизация познавательной деятельности студента за счет ассоциации и собственного опыта с предметом изучения,
- опережающая самостоятельная работа – изучение студентами нового материала до его изучения в ходе аудиторных занятий,

Примерный перечень наиболее часто используемых образовательных технологий проведения лекционных занятий:

- лекция классическая – систематическое, последовательно, монологическое изложение учебного материала,
- проблемная лекция – стимулирует творчество, проводится с подготовленной аудиторией, создается ситуация интеллектуального затруднения, проблемы,
- лекция-визуализация – передача информации посредством схем, таблиц, рисунков, видеоматериалов, проводится по ключевым темам с комментариями,
- лекция-пресс-конференция – лекция по заказу, тема сложная неоднозначная, лекция с обязательными ответами на вопросы.

Занятия, проводимые в интерактивной форме, составляют 100 % от общего количества аудиторных часов по дисциплине Теория организации и организационного проектирования.

## Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1,2	2	Понятие и сущность организации. Организация как система	4
3,4	3	Основные законы и принципы организации	4
5,6	5	Сущность и методология проектирования производственной системы организации	4
7,8	7	Стадии и этапы, система методов организационного проектирования	4

### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

#### **Тема 1. Объект, предмет и содержание дисциплины «Теория организации и организационного проектирования».**

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

Теория организации и ее место в системе научных знаний

Единство двух противоположностей: организации и дезорганизации.

#### **Тема 2. Понятие и сущность организации. Организация как система.**

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

Социальная организация, виды социальных систем.

Хозяйственные организации.

Организация и государство.

Направления перестройки организации.

#### **Тема 3. Основные законы и принципы организации.**

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

Законы организации, их необходимость

Общие законы организации и характеристика проявления.

Взаимодействие законов организации и их практическое приложение.

Классификация принципов организации

#### **Тема 4. Структура организации, ее виды и типы.**

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

Виды организаций субъектов хозяйствования.

Формы организационных объединений (ассоциативные формы).

#### **Тема 5. Сущность и методология проектирования производственной системы организации**

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

Проектирование производственно-хозяйственных систем и систем управления ими.

Функционально-целевой подход к разработке организационных проектов.

#### **Тема 6. Сущность и методология проектирования системы управления организации.**

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

Проектирование подсистемы линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем управления организацией и составляющих их элементов: функции управления, организационная структура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, управленческие решения.

#### **Тема 7. Стадии и этапы, система методов организационного проектирования.**

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

Система методов организационного проектирования.

Состав проектной документации и методы ее разработки.

Методы экономического обоснования организационных проектов, оценки их социально-экономической эффективности.

### Задание ко всем темам курса:

Приведите перечень литературных источников и Интернет-ресурсов, необходимых для изучения данной темы. Результаты представьте в виде таблицы.

#### Перечень литературных источников и Интернет-ресурсов, необходимых для изучения данной темы

№ п/п	Тема:
1. Учебники и учебные пособия ( в т.ч. 2 источника из библиотеки УГАТУ с шифром)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
2. Научные журналы и иные периодические издания (из списка ВАК, экономические журналы в названии конкретной статьи)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
3. Интернет ресурсы: сайты учебных порталов, базы данных аналитических центров и консалтинговых компаний, сайты государственных учреждений и т.п.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

### 5. Фонд оценочных средств

Оценка уровня освоения дисциплины осуществляется в виде текущего и промежуточного контроля успеваемости студентов университета, и на основе критериев оценки уровня освоения дисциплины.

Контроль представляет собой набор заданий и проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине и пр.);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных ФОС дисциплины.

Оценивание проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Наименование оценочного средства*
1	Тема 1. Объект, предмет и содержание дисциплины «Теория организации и организационного проектирования»	ОКП-5	Б	ПЗ, Т
2	Тема 2. Понятие и сущность организации. Организация как система	ОКП-5	Б	ПЗ, Т
3	Тема 3. Основные законы и принципы организации	ОКП-5	Б	ПЗ, Т
4	Тема 4. Структура организации, ее виды и типы	ОКП-5	Б	Т
5	Тема 5. Сущность и методология проектирования производственной системы организации	ПК-12	Б	ПЗ
6	Тема 6. Сущность и методология проектирования системы управления организации	ОКП-5	Б	ПЗ, Т
7	Тема 7. Стадии и этапы, система методов организационного проектирования	ОКП-5	Б	ПЗ, Т

\* Планируемые формы контроля: защита результатов практического занятия (ПЗ), курсовой работы (КР), расчетно-графической работы (РГР), написание реферата (Р), эссе (Э), тестирование, ответы на вопросы (Т), кейс-анализ (КА).

При реализации дисциплины используется балльно-рейтинговая оценка освоения компетенций.

Виды учебной деятельности	Балл за конкретное задание	Число заданий	Баллы	
			минимальный	максимальный
Текущий контроль				
1. Аудиторная работа (практические занятия)	Выполнение и защита результатов 4 баллов	8	0	40
2. Рубежное тестирование (с учетом СРС по дисциплине)	0,5 балла	60	0	30
3. Отчет по СРС	4 балла	2	0	8
4. Поощрительные баллы:				
– посещение аудиторных занятий (лекции)	1 балл	3 лекции	0	3
– решение задачи у доски*	1 балл	N	0	N * 1
– реферат	4 балла	2	0	8
– тезисы доклада*	5 баллов	N	0	N * 5

– научная статья*	10 баллов	N	0	N * 10
Промежуточный контроль				
1. Экзамен	критерии оценки см. ниже		0	30

\* Количество не ограничивается

Перевод рейтинговой оценки в 4-х балльную («неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично») производится в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе подготовки студентов по единой для университета таблице пересчета.

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по 4-балльной системе	
91 – 100	5 «отлично»	Зачтено
74 – 90	4 «хорошо»	Зачтено
61 – 73	3 «удовлетворительно»	Зачтено
0-60	2 «неудовлетворительно»	Не зачтено

### Экзамен по дисциплине Перечень вопросов к экзамену

1. «Организация»: основные подходы к определению. Понятие «социальной организации».
2. Адаптивные типы организационной структуры (матричная и проектная) и их характеристика.
3. «Теория организации» в системе научных знаний.
4. Формальная и неформальная структура организаций.
5. Теория организации: предмет, методология исследования организаций (системный, функциональный, исторический, комплексный подходы).
6. Нормы управляемости в организации. Применение модели охвата контролем.
7. Классические теории организации. Научное управление (Ф. Тейлор и др.): концепция организации как трудового процесса.
8. Иерархия в организациях: сущность, причины появления, формы.
9. Классические направления теории организации. Административная теория организации (А. Файоль, Л. Урвик): модель «организация – машина».
10. Управление организациями. Целевое управленческое воздействие, организационный порядок, соотношение организации и самоорганизации в управлении.
11. Классические направления теории организации. Бюрократическая модель организации (М.Вебер и др.)
12. Процесс самоорганизации: сущность и механизм самоорганизации, типы процессов самоорганизации. Синергетика как методология исследования процессов самоорганизации.
13. «Тектология» А.А. Богданова – первое систематизированное представление «всеобщей организационной науки».
14. Типология организаций. Основные критерии классификации организаций. Организационные образования в обществе.
15. Основные научные концепции теории организации. Факторы эффективной организации в исследованиях Ренсиса Лейкерта «организация системы-4»
16. Новые организационные формы. Сетевые организации.
17. Основные научные концепции теории организации. Теория административного поведения Герберта Саймона.
18. Новые организационные формы. Виртуальная организация.
19. Основные научные концепции теории организации. Теория Гласиера. Модель «социотехнической организации» (У.Браун, Э.Джеквес).
20. Новые организационные формы. Многомерная организация.
21. Основные научные концепции теории организации. Факторы эффективной организации в исследованиях Генри Минцберга «структура-5».
22. Новые организационные формы. Круговая организация.
23. Основные научные концепции теории организации. Теория организационного потенциала И. Ансоффа.

24. Жизненный цикл организации. Характеристика основных стадий жизненного цикла организации: главная цель, основная задача, средства и методы, организация труда.
25. Основные научные концепции теории организации. Теория институтов институциональных изменений.
26. Проектирование организационных систем: понятие и методология организационного проектирования.
27. Основные научные концепции теории организации. Ресурсная теория организации.
28. Причины организационных изменений. Анализ ситуации изменений.
29. Современные направления теоретических и прикладных научных исследований по организационным аспектам науки управления.
30. Принципы рационализации организационной деятельности. Повышение качества управленческого и исполнительского труда.
31. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда организации. Понятие открытой и закрытой системы.
32. Программа реорганизации. Характеристика основных этапов.
33. Общие законы теории организации. Закон синергии.
34. Этапы проектирования организационных систем. Оценка эффективности проектирования организационных систем.
35. Общие законы теории организации. Закон самосохранения.
36. Организационная культура: понятие и формирующие компоненты. Уровни организационной культуры. Понятие доминирующей культуры, субкультур и контркультур.
37. Общие законы теории организации. Закон развития.
38. Организационная культура: понятие и формирующие компоненты. Уровни организационной культуры. Понятие доминирующей культуры, субкультур и контркультур.
39. Законы теории организации систем. Закон композиции и пропорциональности.
40. Типология организационных культур. Сила культуры организации. Методы поддержания организационной культуры.
41. Законы теории организации систем. Закон информированности и упорядоченности.
42. Типология организационных культур. Сила культуры организации. Методы поддержания организационной культуры.
43. Законы теории организации систем. Закон единства анализа и синтеза.
44. Организационная культура: процесс формирования и условия изменения. Значение организационной культуры.
45. Принципы организации и их характеристика.
46. Эффективность организационных изменений.
47. Структура организации: общая характеристика (комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации).
48. Перспективы и направления развития организации.
49. Бюрократические типы организационной структуры (линейная, линейно-штабная, линейно-функциональная) и их характеристика.
50. Руководитель как субъект организаторской деятельности. Организационные методы руководства и организаторские качества руководителя.
51. Бюрократические типы организационной структуры. Дивизиональная структура и ее характеристика.
52. Понятие организационных изменений. Виды организационных изменений.

### **Критерии оценки**

#### **а) балльно-рейтинговая оценка экзамена**

Оценка	Критерии
28 – 30	– систематизированный, глубокий, полный ответ на все вопросы билета; – точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;</li> <li>– знание инструментария изучаемой дисциплины;</li> <li>– умение дать системную связь теоретического материала с практической деятельностью предприятий, государства в современных условиях.</li> </ul>
25 – 27	<ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизированный, глубокий, полный ответ на все вопросы билета;</li> <li>– знание инструментария изучаемой дисциплины;</li> <li>– точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;</li> <li>– умение связывать теоретический материал с практической деятельностью предприятий в современных условиях.</li> </ul>
22 – 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизированный, полный, достаточно глубокий ответ на вопросы билета;</li> <li>- знание инструментария изучаемой дисциплины;</li> <li>- знание и умелое использование научной терминологии, логически верное построение ответа;</li> <li>- умение иллюстрировать ответ конкретными практическими примерами.</li> </ul>
19 – 21	<ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизированный, достаточно полный ответ на вопросы билета;</li> <li>- знание инструментария изучаемой дисциплины;</li> <li>- умение иллюстрировать ответ конкретными практическими примерами.</li> </ul>
16 – 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточно полные и систематизированные ответы на вопросы билета;</li> <li>- владение терминологией и инструментарием изучаемой дисциплины;</li> <li>- умение показать связь с практикой.</li> </ul>
12 – 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточно полные ответы на вопросы билета;</li> <li>- понимание и умение пользоваться терминологией;</li> <li>- умение показать связь с практикой.</li> </ul>
8 – 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточный объем знаний в рамках билета;</li> <li>- понимание терминологии изучаемого предмета;</li> <li>- умение видеть связь излагаемого материала с практикой.</li> </ul>
4 – 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточный объем знаний в рамках билета;</li> <li>- понимание основной терминологии;</li> <li>- умение видеть связь излагаемого материала с практикой.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отрывочные знания вопросов, слабое представление об их содержании;</li> <li>- неумение обосновывать практическим примером теоретические положения</li> </ul>
0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие знаний и компетенции в рамках билета;</li> <li>- незнание сущности основных категорий и их содержания;</li> <li>- отказ от ответа из-за незнания содержания вопросов билета.</li> </ul>

#### **б) итоговая 4-балльная оценка**

##### **«ОТЛИЧНО»**

Выставляется магистру, набравшему свыше 91 балла, глубоко и прочно усвоившему программный материал по курсу *«Теория организации и организационного проектирования»*. Магистр должен знать базовые понятия теории организации, их взаимосвязь и взаимообусловленность понятий теории развития организации, принципы и законы, место теории организации в системе научных знаний, понятие и сущность организации, роль организации в жизни современного общества, основы современных подходов по проектированию организации, социальные механизмы взаимодействия личности и организации; источники, способы формирования и развития организационной культуры; уметь использовать систему знаний в области теории организации, использовать полученные знания о разнообразии организаций, с целью определения реального состояния предприятия и перспектив его развития; владеть приемами оценки состояния предприятия (компании) с точки зрения проектирования организации. При этом магистр усвоил взаимосвязь основных понятий данного курса, успешно применяет знания, полученные по смежным дисциплинам, свободно выполняет задания, предусмотренные учебной программой, не затрудняется при видоизменении задания, усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной по

данному курсу, правильно обосновывает принятие решения.

**«ХОРОШО»**

Выставляется магистру, набравшему от 74 до 90 баллов, который твердо усвоил программный материал. На экзамене магистр грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения данного и смежных курсов при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, усвоил основную литературу, рекомендованную по данному курсу. Магистр должен знать базовые основы теории организации и организационного проектирования; сущность, цели, задачи и функции проектирования. Выполнил основную часть заданий.

**«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»**

Выставляется магистру, набравшему от 61 до 73 баллов, который имеет знания только основного материала, недостаточно хорошо увязывает знания по различным дисциплинам, допускает недостаточно правильные формулировки, нарушения последовательности в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических работ, знаком с основной литературой, рекомендованной по курсу. Магистр должен знать базовые основы теории организации и организационного проектирования; сущность, цели, задачи и функции проектирования. Выполнил основную часть заданий.

**«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»**

Выставляется магистру, набравшему менее 61 балла, который имеет пробелы в знании основного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно с большими затруднениями выполняет практические работы. Данная оценка выставляется студенту, который не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по данной дисциплине.



- д) объединение;
- е) юность;
- ж) старение;
- з) реорганизация;
- и) возрождение.

**9. Основные единичные организационные формы организаций (4 прав. ответа):**

- а) банк;                      б) ассоциация;              в) завод;              г) биржа;              д) синдикат;
- е) картель;                  ж) венчур;                  з) концерн.

**10. В каких сферах деятельности не допускается создание холдинг-компаний (4 правильных ответа):**

- а) в сфере транспорта (кроме железнодорожного и трубопроводного);
- б) в оборонной промышленности;
- в) в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;
- г) в общественном питании, бытовом обслуживании населения;
- д) во всех сферах материального производства;
- е) в торговле товарами производственно-технического назначения.

**11. Основные роли менеджера в организации (3 правильных ответа):**

- а) информационная роль;                      б) исследовательская роль;
- в) управленческая роль;                      г) роль по принятию решения;
- д) коммуникационная роль.

**12. К общим законам организации относятся следующие (5 правильных ответов):**

- а) закон социальной гармонии;              б) закон развития;
- в) закон синергии;                              г) закон пропорциональности-композиции;
- д) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- е) закон самосохранения;                      ж) закон состязательности кадров управления;
- з) общий закон учета системы потребностей.

**13. Какие принципы организации относятся к общим (4 правильных ответа):**

- а) принцип обратной связи;
- б) принципы статического состояния организации;
- в) принцип развития;
- г) принципы динамического состояния организации;
- д) принцип соревновательности, конкуренции;
- е) ситуационные принципы;
- ж) принцип дополнительности?

**14. Коммуникационный процесс в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации (4 правильных ответа):**

- а) информативная функция;                      б) управляющая функция;
- в) экспрессивная функция;                      г) координирующая функция;
- д) контрольная функция;                      е) мотивационная функция;
- ж) организационная функция.

**15. Случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются, называется:**

- а) внутриличностная коммуникация;              б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;              г) личностная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация.

**16. Сколько уровней имеет организационная культура:**

- а) 3;                      б) 2;                      в) 4?

**17. Вся сфера материальной деятельности общества и ее результаты (орудия и средства-труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации) — это:**

- а) духовная культура;                      б) материальная культура;              в) народная культура.

**18. Выберите основные три этапа организационного проектирования:**

- а) изучение соотношения между централизацией и децентрализацией;

- б) анализ действующей организационной структуры;
- в) анализ и оценка аппарата управления;
- г) оценка эффективности организационных структур;
- д) проектирование организационных структур;
- е) анализ функций управления.

## **Раздел 2. Понятие и сущность организации. Организация как система**

### **1. Предмет теории организации — это:**

- а) общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления;
- б) законы организации и субъективные законы для организации;
- в) условия для благоприятного действия законов, предвидения и прогнозирования развития организационных процессов.

### **2. Категории теории организации условно можно разделить на следующие группы (3 правильных ответа):**

- а) общенаучные;
- б) общие для большинства социальных наук;
- в) специфические;
- г) преимущественно отражающие организационные процессы и явления, происходящие в социальных и социально-экономических системах;
- д) раскрывающие процессы организации и самоорганизации социальных систем;
- е) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления.

### **3. Основоположник «бюрократической» модели организации:**

- а) Ф.В. Тейлор;
- б) М. Вебер;
- в) Х. Файоль.

### **4. По мнению А. Богданова, процессы организации протекают в соответствии с:**

- а) общими организационными принципами и законами;
- б) частными организационными принципами и законами;
- в) специфическими организационными принципами и законами.

### **5. Укажите компонент социальной системы, отличающий ее от биологических систем:**

- а) процессы;
- б) человек;
- в) вещи;
- г) духовные ценности.

### **6. Предметом организационной науки, с точки зрения А. Богданова, должны стать:**

- а) частные организационные принципы и законы;
- б) общие организационные принципы и законы;
- в) специфические организационные принципы и законы.

### **7. Структура организации — это:**

- а) декомпозиция системы посредством расчленения целого на составляющие элементы;
- б) некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости;
- в) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

### **8. Сколько уровней социальной среды вы знаете:**

- а) 5;
- б) 6;
- в) 4;
- г) 3?

### **9. Основные групповые организационные формы организаций (4 прав. ответа):**

- а) банк;
- б) ассоциация;
- в) завод;
- г) биржа;
- д) синдикат;
- е) картель;
- ж) венчур;
- з) концерн.

### **10. Какой тип управления организацией характеризуется набором таких характеристик, как негибкая структура; четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи; сопротивление изменениям; иерархическая система контроля; командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз:**

- а) механистический тип управления;
- б) органический тип управления?

### **11. Формулировка закона: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала,**

компьютеров и т. д.), либо существенно меньше. Что это за закон:

- а) закон самосохранения; б) закон синергии; в) закон развития?

**12. Какие законы организации относятся к частным (2 правильных ответа):**

- а) закон связности кадров управления;  
б) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;  
в) общий закон учета системы потребностей;  
г) непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов;  
д) объективный закон приоритета целого над частью?

**13. К принципам статического состояния организации относятся (3 прав. ответа):**

- а) принцип приоритета цели; б) принцип приоритета персонала;  
в) принцип приоритета функций над структурой;  
г) принцип приоритета структуры над функциями;  
д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;  
е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.

**14. Коммуникации как явление представляют собой:**

- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям;  
б) установленные нормы (правила-инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

**15. Коммуникация, которая осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее, называется:**

- а) внешнеоперативная коммуникация; б) коммуникация в малой группе;  
в) общественная коммуникация; г) внутреннеоперативная коммуникация;  
д) межличностная коммуникация.

**16. Основные признаки организационной культуры (3 правильных ответа):**

- а) относительность; б) всеобщность; в) устойчивость;  
г) объективность; д) неформальность; е) формальность.

**17. Выберите два основных подхода при изменении культуры:**

- а) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;  
б) включить новых людей в организацию и социализировать их;  
в) изменить стратегию организации; г) изменить дизайн помещения организации.

**18. Выберите два основных подхода к построению организации:**

- а) ситуационный; б) механистический; в) системный; г) органический.

### Раздел 3. Основные законы и принципы организации.

**1. Теория организации как научная и учебная дисциплина выполняет ряд функций (4 правильных ответа):**

- а) планирование;  
б) познавательная;  
в) методологическая;  
г) мотивация;  
д) координирование;  
е) рационально-организующая;  
ж) прогностическая.

**2. Многоуровневый характер имеет:**

- а) предмет теории организации;  
б) объект теории организации;  
в) метод теории организации.

**3. Кто из ученых определяет в качестве ведущей функции организационной науки борьбу с мировым хаосом:**

- а) Н. Винер; б) Н.Т. Абрамова; в) Дж. Д. Лизней.

**4. А. Богданов рассматривал организацию, используя:**

- а) системный метод; б) сравнительный метод; в) специфические методы.

**5. Отличие эволюции социально-экономических систем от эволюции биологических систем в следующем (3 правильных ответа):**

- а) передача исторического опыта будущим поколениям;
- б) развитие происходит быстрее;
- в) необратимость;
- г) существование общепрогрессивной тенденции в ее развитии;
- д) наличие количественных и качественных преобразований; е) изменение бытия.

**6. Согласно какому закону А. Богданова расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части:**

- а) первому закону;
- б) второму закону.

**7. К факторам внешней среды прямого воздействия относят (6 прав. ответов):**

- а) поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов;
- б) потребителей; в) природные факторы; г) органы государственной власти и управления;
- д) социально-политические факторы; е) состояние экономики;
- ж) местную администрацию; з) конкурентов; и) цели и задачи.

**8. Какие из перечисленных организаций относятся к правительственным:**

- а) Администрация Президента РФ;
- б) частное предприятие «Русь»;
- в) Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств; г) Министерство сельского хозяйства РФ.

**9. Основные причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации (5 правильных ответов):**

- а) чувство принадлежности;
- б) защита;
- в) социальный контроль;
- г) симпатия;
- д) общие задачи;
- е) взаимопомощь;
- ж) общение.

**10. Какой тип управления организацией определяется набором таких характеристик, как гибкая структура; динамичные, не жестко определенные задачи; готовность к изменениям; самоконтроль и контроль коллег; многонаправленность коммуникаций:**

- а) механистический тип управления;
- б) органический тип управления.

**11. Формулировка закона: каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).**

**Что это за закон:**

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития?

**12. Какие законы организации относятся к специфическим (4 правильных ответа):**

- а) закон информированности-упорядоченности;
- б) закон состязательности кадров управления;
- в) закон дифференциации и универсализации функций;
- г) закон единства анализа и синтеза;
- д) закон синергии;
- е) закон пропорциональности и композиции;
- ж) закон развития?

**13. К принципам динамического состояния организации относятся следующие (3 пр. отв.):**

- а) принцип приоритета цели;
- б) принцип приоритета персонала;
- в) принцип приоритета функций над структурой;
- г) принцип приоритета структуры над функциями;
- д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;
- е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.

**14. Коммуникации как процесс представляют собой:**

- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям;
- б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

**15. Основные стратегии повышения эффективности внутри-организационной коммуникации (3 правильных ответа):**

- а) объединить неформальных лидеров в одном структурном подразделении;

- б) развить коммуникационные навыки сотрудников;
- в) выработать в организации систему поощрений;
- г) развить у сотрудников чисто технические навыки коммуникации;
- д) поощрять открытую коммуникацию в организации.

**16. Какие их перечисленных функций организационной культуры относятся к группе функций, определяемых внутренним состоянием формального механизма организации (6 правильных ответов):**

- а) ориентация на потребителя;
- б) охранная;
- в) функция регулирования партнерских отношений;
- г) интегрирующая;
- д) приспособления экономической организации к нуждам общества;
- е) регулирующая;
- ж) адаптивная;
- з) замещающая;
- и) образовательная и развивающая?

**17. Основные цели организационного проектирования (3 правильных ответа):**

- а) создание новой системы;
- б) определение численности административно-управленческого состава;
- в) частичное усовершенствование существующей организационной системы;
- г) определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- д) определение типа структуры управления;
- е) радикальное преобразование существующей организационной системы.

**18. Основные методы проектирования организационных структур (4 прав. ответа):**

- а) метод аналогий;
- б) метод дедукции;
- в) экспертный метод;
- г) метод допросов и ответов;
- д) метод структуризации целей;
- е) метод организационного моделирования;
- ж) «мозговая атака».

#### **Раздел 4. Структура организации, ее виды и типы**

**1. На какие относительно самостоятельные группы подразделяются все категории теории организации (3 правильных ответа):**

- а) частные для конкретных наук;
- б) общие для большинства социальных наук;
- в) преимущественно отражающие организационные явления и процессы;
- г) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления;
- д) раскрывающие целостность организации и обеспечивающих ее факторов?

**2. К общенаучным методам анализа организационных проблем относят (3 прав. отв.):**

- а) моделирование;
- б) эксперимент;
- в) абстрагирование;
- г) акклиматизация;
- д) кристаллохимический анализ.

**3. Основатель административной школы управления:**

- а) Х. Файоль;
- б) Ф.В. Тейлор;
- в) М. Вебер.

**4. Второй закон А. Богданова называется:**

- а) закон организованности-дезорганизованности;
- б) закон расхождения;
- в) закон синергии.

**5. Общие системообразующие факторы социальных систем:**

- а) общая цель всей совокупности компонентов;
- б) подчинение целей каждого компонента общей цели;
- в); социальная мобильность компонентов;
- г) выполнение компонентами своих функций;
- д) отношения субординации и координации;
- е) наличие принципа обратной связи;
- ж) организационная деятельность социальных систем.

**6. По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации (4 правильных ответа):**

- а) задачи;
- б) цели;
- в) информационная система;
- г) структура;

д) власть;                    е) технология;                    ж) стратегия; з) люди.

**7. Какие факторы внешней среды влияют на организацию опосредованно:**

а) косвенные; б) прямые.

**8. Согласно Гражданскому кодексу РФ юридическим лицом признается организация, которая (5 правильных ответов):**

- а) зарегистрирована в установленном порядке;
- б) планирует масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств;
- в) имеет самостоятельный баланс или смету;
- г) имеет расчетный счет в банке;
- д) предназначена для человека;
- е) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- ж) создается для удовлетворения социальных потребностей и интересов своих членов;
- з) объединяет двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности;
- и) выполняет возложенные обязанности.

**9. Какая организация предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю:**

а) банк;                    б) биржа;                    в) венчур?

**10. Кто является субъектом управленческой деятельности:**

а) менеджер;                    б) персонал;                    в) предприниматель?

**11. Формулировка закона: каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Что это за закон:**

а) закон самосохранения;                    б) закон синергии;  
в) закон развития?

**12. Кто сформулировал 14 принципов организации:**

а) Х. Файоль;                    б) М. Вебер;                    в) Ф.В.Тейлор?

**13. Динамическое состояние организации включает следующие этапы жизненного цикла организации (5 правильных ответов):**

а) рождение;                    б) рост;                    в) зрелость;                    г) старение;  
д) ликвидация;                    е) возрождение.

**14. Как называется коммуникация с другим человеком, когда индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона:**

а) внутриличностная коммуникация;  
б) коммуникация в малой группе;  
в) общественная коммуникация;  
г) личностная коммуникация;  
д) межличностная коммуникация?

**15. От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации:**

а) индивидуальных и организационных;                    б) индивидуальных и внешних;  
в) внешних и внутренних;                    г) организационных и внешних?

**16. Целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности — это:**

а) духовная культура;                    б) материальная культура;  
в) народная культура.

**17. Основные ситуационные факторы проектирования организационной системы (5 правильных ответов):**

а) размер организации;                    б) задачи организации;                    в) технологии;  
г) государство;  
д) внешняя среда;                    е) конкуренты;                    ж) стратегия организации;  
з) потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников;  
и) культура организации.

**18. Какие группы показателей могут быть использованы при оценке эффективности организационной структуры (3 правильных ответа):**

- а) показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;
- б) показатели, характеризующие уровень централизации и децентрализации структуры управления;
- в) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень;
- г) показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;
- д) показатели, характеризующие специфику управленческого и производственного труда?

## **Раздел 5. Сущность и методология проектирования производственной системы организации**

**1. Какому понятию соответствует определение: «целое, образованное согласованием, взаимоподчинением составляющих его частей, элементов»?**

- а) система;
- б) устойчивость;
- в) структура

**2. Описать систему предполагает**

- а) перечислить входящие в систему элементы;
- б) определить уровни иерархии системы;
- в) выявить функцию системы, сформулировать цель, определить совокупность альтернатив ее функционирования.

**3. К какому типу систем относится вуз?**

- а) статическая;
- б) закрытая;
- в) гетерогенная.

**4. Инвариантность структуры предполагает**

- а) структура не меняется;
- б) меняется, но незначительно;
- в) меняется постоянно.

**5. Какой тип ограничения разнообразия структуры характеризуется как специфические связи между элементами, определяющие возможность изменения одних и невозможность изменения других?**

- а) фиксированные;
- б) вероятностные;
- в) промежуточные.

**6. Как называется эффект, полученный в результате соединения двух или более систем, который больше или меньше простого сложения потенциалов этих систем?**

- а) цепная связь;
- б) синергия;
- в) устойчивость.

**7. Какому закону соответствует следующее определение: «каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»?**

- а) самосохранения;
- б) развития;
- в) синергии.

**8. Что означает прогресс – прогрессивное развитие?**

- а) уменьшение разнообразия системы;
- б) переход системы на более высокий качественный уровень;
- в) увеличение информации, заложенной в структуре системы.

**9. В чем проявляется сущность закона синергии?**

- а) отражает соотношение различных частей организации;
- б) возможности организации как единого целого отличаются от суммы потенциалов ее отдельных частей;
- в) он имеет два противоречивых начала: стабильность и развитие.

**10. Какой устойчивостью обладают открытые системы?**

- а) системной;
- б) динамической;
- в) статической.

**11. Какому типу отбора соответствует отбор новых комбинаций в системе?**

- а) матричный при постоянной матрице;
- б) матричный при переменной матрице;
- в) эмерджентный;

**12. Что такое синергетические отношения и связи?**

- а) специализация;
- б) оптимальность;
- в) управляемость;
- г) устойчивость;
- д) взаимозаменяемость.

**13. Какому закону соответствует следующее определение: «всякая система стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность»?**

- а) закон относительных сопротивлений;
- б) закон самосохранения;
- в) закон равновесия.

**14. Какое разделение труда осуществляется в организации по предметному признаку?**

- а) вертикальное;
- б) горизонтальное
- в) оба вида разделения.

**15. Какому понятию соответствует определение: «совокупность прав руководителя по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией»?**

- а) иерархия;
- б) полномочия;
- в) подчиненность;
- г) ответственность.

**16. Что является объектом организации?**

- а) функции;
- б) управление;
- в) производство;
- г) проектирование.

**17. Какие элементы процесса организации?**

- а) однозначность задания;
- б) цель;
- в) время;
- г) ресурсы.

**18. Какое соотношение является решающим параметром для характеристики организации управления?**

- а) либерализм-авторитаризм;
- б) организация-самоорганизация;
- в) открытость-закрытость;
- г) делегирование полномочий-централизация власти.

**Раздел 6. Сущность и методология проектирования системы управления организации**

**1. Кто является субъектами организации в социально-экономических системах?**

- а) исполнители в различных подразделениях;
- б) менеджеры различных уровней;
- в) представители органов государственной власти.

**2. Какие из перечисленных способов относятся к организационным методам управления?**

- а) премирование;
- б) регламентирование;
- в) инструктирование;
- г) нормирование.

**3. Каким термином обозначается определение «изменение или преобразование системы в соответствии с новыми условиями и целями деятельности»?**

- а) адаптация;
- б) равновесие;
- в) устойчивость;
- г) дифференциация.

**4. Какое из нижеследующих положений относится к теории организационного потенциала?**

- а) перестройка организации с четко поставленными целями и средствами;
- б) интеграция управленческих процессов с созданием многообразных форм организационного единства;
- в) преобразования по цепочке: изменение внешних условий - изменение стратегии фирмы - преобразование структуры.

**5. Какому понятию соответствует следующее определение: «периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации»?**

- а) стадии развития;
- б) циклы развития.

**6. Какой тип организационных структур больше всего соответствует стабильным внешним условиям?**

- а) органический;
- б) механистический;
- в) патологический.

**7. Какие компоненты относятся к формирующим организационную структуру?**

- а) уровни иерархии;
- б) ресурсы;
- в) цели.

**8. Результат дифференциации целевой деятельности организации на отдельные задания и функции и их интеграции в отдельные подразделения – это:**

- а). горизонтальная структура
- б). структура организации
- в). дизайн организации
- г). вертикальная структура.

**9. В какой организации выше степень удовлетворенности работой руководителей среднего уровня:**

- а). централизованной
- б). децентрализованной
- в). матричной
- г). эти параметры не влияют.

**10. Возрастание сложности и изменчивости внешней среды обуславливает тенденцию организаций становиться более:**

- а). органическими;
- б). механистическими;
- в). трудно управляемыми;

г). эти факторы мало влияют на структуру организации.

**11. К индивидуальным факторам организационного поведения не относятся: способности, навыки;**

- а). нормы;
- б). ценности;
- в). мотивация;

**12. Каких типов вознаграждений не бывает:**

- а). внутренние;
- б). систематические;
- в). материальные;
- г). социальные;

**13. Какой из приведенных ниже примеров не связан с ценностями?**

- а). А не желает работать с Б, поскольку категорически не выносит людей подобного типа;
- б). друзья имеют разное мнение о достоинствах одного из них и поэтому не разговаривают друг с другом;
- в). руководитель не желает выслушивать идеи всех без исключения младших коллег;
- г). конструктор не соглашается с идеями своего коллеги из производственного отдела.

**14. Роль - это:**

- а). набор способов поведения человека;
- б). положение человека в организации;
- в). то, что ожидают от человека, занимающего определенную должность;
- г). неписаные правила выполнения работы.

**15. Как называется коммуникация с другим человеком, когда индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона:**

- а) внутриличностная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) личностная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация?

**16. От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации:**

- а) индивидуальных и организационных;
- б) индивидуальных и внешних;
- в) внешних и внутренних;
- г) организационных и внешних?

**17. Целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности — это:**

- а) духовная культура;
- б) материальная культура;
- в) народная культура.

**18. Какому типу отбора соответствует отбор новых комбинаций в системе?**

- а) матричный при постоянной матрице;
- б) матричный при переменной матрице;
- в) эмерджентный.

## **Раздел 7. Стадии и этапы, система методов организационного проектирования**

**1. Какие принципы организации относятся к общим (выберите 4 правильных ответа):**

- а) принцип обратной связи;
- б) принципы статического состояния организации;
- в) принцип развития;
- г) принципы динамического состояния организации;
- д) принцип соревновательности, конкуренции;



- в) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.
- 11. Какой тип управления организацией характеризуется набором таких характеристик, как негибкая структура; четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи; сопротивление изменениям; иерархическая система контроля; командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз:**
- а) механистический тип управления;  
б) органический тип управления?
- 12. Формулировка закона: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т. д.), либо существенно меньше. Что это за закон:**
- а) закон самосохранения; б) закон синергии; в) закон развития?
- 13. Какие законы организации относятся к частным (выберите 2 правильных ответа):**
- а) закон состязательности кадров управления;  
б) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;  
в) общий закон учета системы потребностей;  
г) непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов;  
д) объективный закон приоритета целого над частью?
- 14. К принципам статического состояния организации относятся (выберите 3 правильных ответа):**
- а) принцип приоритета цели;  
б) принцип приоритета персонала;  
в) принцип приоритета функций над структурой;  
г) принцип приоритета структуры над функциями;  
д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;  
е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.
- 15. Коммуникации как явление представляют собой:**
- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям;  
б) установленные нормы (правила-инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.
- 16. Коммуникация, которая осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее, называется:**
- а) внешнеоперативная коммуникация;  
б) коммуникация в малой группе;  
в) общественная коммуникация;  
г) внутреннеоперативная коммуникация;  
д) межличностная коммуникация.
- 17. Теория организации как научная и учебная дисциплина выполняет ряд функций (укажите 4 правильных ответа):**
- а) планирование;  
б) познавательная;  
в) методологическая;  
г) мотивация;  
д) координирование;  
е) рационально-организующая;  
ж) прогностическая.
- 18. Отличие эволюции социально-экономических систем от эволюции биологических систем в следующем (укажите 3 правильных ответа):**
- а) передача исторического опыта будущим поколениям;

- б) развитие происходит быстрее;
- в) необратимость;
- г) существование общепрогрессивной тенденции в ее развитии;
- д) наличие количественных и качественных преобразований;
- е) изменение бытия.

### Критерии оценки

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	0,5 балла	0 баллов

## 2. Оценочные материалы для практических занятий

### Задания на практическом занятии (примеры заданий)

Задания для практических занятий включают в себя темы докладов, разноуровневые задания и кейс-задания.

**Доклад** по заданному вопросу – это продукт самостоятельной работы магистранта, представляющий собой публичное выступление на 5-10 минут, которое содержит:

- устное, без обращения к конспекту или иному источнику информации, изложение сути поставленной проблемы;
- самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины;
- выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

**Разноуровневые задания** на практических занятиях включают в себя:

а) задания ознакомительного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;

б) задания репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

в) задания продуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, выполнять проблемные задания.

**Кейс-задание** – это проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

**Практическое занятие № 2.** Понятие и сущность организации. Организация как система

**Темы докладов:**

1. Ресурсная теория организации.
2. Современные направления теоретических разработок: реинжиниринг, концепция внутренних рынков корпораций (организационных рынков), теория альянсов, концепция «экологически осознанного руководства».
3. Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков.
4. Эволюция социально-экономических систем.
5. Эволюция взглядов на ПХС как объекты организации.
6. Современные теории и концепции ПХС.

### Контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание объекта теории организации.
2. Что выступает в качестве предмета теории организации?
3. Что следует понимать под методом теории организации?
4. В чем состоит сущность индуктивного метода исследования организационных отношений?
5. Раскройте особенности использования статистического метода исследований организационных процессов.
6. В чем заключается суть абстрактно-аналитического метода исследования организационных явлений, и каково его назначение?
7. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации?
8. Дайте характеристику системному подходу. Назовите основные недостатки, свойственные системному подходу.
9. Раскройте суть функционального подхода при исследовании проблемы организации.
10. В чем состоит «узость» функционального подхода?
11. Охарактеризуйте системно-исторический подход и оцените его значение при исследовании организации.
12. Какие дополнительные подходы к изучению проблем организации вам знакомы?
13. Перечислите научные теории, близкие по содержанию к объекту исследования теории организации.
14. Как соотносятся между собой теория организации, общая теория систем и кибернетика?
15. Как соотносятся между собой теория организации и прикладные теории организационной направленности?
16. Каково место теории организации в структуре управленческих наук?
17. Раскройте связь теории организации с естественными и общественными науками: биологией, физикой, химией, математикой, социологией, экономической теорией.
18. Каковы основные направления развития теории организации?

### Задания:

#### Задание 1.

На примере предприятия по выпуску запасных автомобильных частей рассмотрите на практике применение системного подхода:

- данный социально-экономический объект представьте в виде системы совокупности составляющих ее подсистем и схематично изобразите;
- дайте характеристику предприятия по выпуску запасных автомобильных частей как системе.

#### Задание 2.

Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функционирование и развитие систем, на примере какого-либо социально-экономического объекта. Заполните таблицу. Основные понятия, характеризующие функционирование и развитие систем

Понятие	Определение	Пример
Состояние		
Поведение		
Равновесие		
Устойчивость		
Развитие		

#### Задание 3

Современным менеджерам нужны следующие качества.

1. Обладать макроэкономическими познаниями.
2. Глубокое знакомство с принципами функционирования рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Обладание навыков и умений в изучении выбранной специальности, являющейся для каждого человека основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимодействие, функционирование и взаимозависимость. Кроме того, обязательны такие качества, предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был в курсе дел?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?
3. Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.
4. Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?

#### Задание 4

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей и других сырьевых ресурсов необычно наблюдать за экспортом готовой продукции из России в Японию, в частности на ее автомобильный рынок. Серийное производство автомобильных колесных дисков из алюминиевых сплавов на предприятии "Авиа технология", а также дисков из магнитных сплавов на магниевом заводе по современным технологиям. Качество российской продукции превосходит зарубежные аналоги. Японские специалисты достаточно серьезно проверяли покупаемые изделия. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. Данные изделия реализовались ранее в других странах и соответственно Япония не первая страна, где увидели качество продукции российских предприятий. У российских предприятий имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, в частности используются на спортивных автомобилях.

Вопросы:

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на автомобильном рынке Японии?
2. Как российские менеджеры способствуют успешной реализации готовой продукции на мировой рынок и что делается для этого со стороны непосредственно предприятий производителей?
3. Почему производство отечественных автомобилей не может в полном объеме конкурировать с иностранными моделями?
4. Какие шаги нужно предпринять в сфере организации и управления в сфере автомобильного бизнеса, чтобы стать конкурентоспособными.

### Практическое занятие № 3. Основные законы и принципы организации Разноуровневые задания.

#### Задание 1.

Реальная ситуация. Металлургическая компания



Рис. Структура компании

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. Один из членов Совета директоров высказал сомнение, целесообразно ли иметь руководителю организации такое юольшое количество подчиненных, на что Виталий ответил: "Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, указать на ошибки и недостатки немедленно. Почему заведующий секцией в универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то и я справлюсь. Я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день".

Вопросы:

1. Какой масштаб управляемости Виталия Зверева по этой схеме? Узкий или широкий масштаб управляемости предлагаемой структуры?
2. Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели со своей стороны?
3. Насколько централизованное управление предлагает Виталий Зверев?
4. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данном случае? Обоснуйте свою позицию.

## **Задание 2.**

Ситуация: **ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СТАРОГО И ПРИНЯТЬ НОВОЕ**

Корпорация Anderson была основана в 1962 г., сначала как маленькая фирма по производству товаров широкого потребления. В первые 20 лет работы отдел исследований и разработок компании создал ряд новых изделий, которые приобрели большую популярность на рынке. Дела шли так хорошо, что компании пришлось ввести на производстве вторую смену, чтобы удовлетворить спрос. Производство в течение этих лет расширилось трижды. В интервью популярному журналу Поль Андерсон, основатель фирмы, сказал: «Мы не продаем свои товары, мы их распределяем». Этим он хотел подчеркнуть, что фирма имела только 24 торговых агента, а получала от продаж доход, превышающий 62 млн. дол. в год.

Три года тому назад корпорация Anderson пережила свой первый финансовый кризис, в результате которого потеряла 1,2 млн. дол. Два года тому назад сумма потерь увеличилась до 2,8 млн., а в прошлом году - до 4,7 млн. дол. Бухгалтеры подсчитали, что в этом году потери могут достичь 10 млн. дол.

Обеспокоенный этой информацией, крупнейший кредитор компании Citizen's Bank настоятельно потребовал от компании внести некоторые изменения в свою деятельность, чтобы исправить ситуацию. В ответ на это требование Поль Андерсон согласился уйти в отставку. Совет директоров назначил на его место Мэри Хартман, главу отдела маркетинга одной из крупнейших американских компаний, торгующей потребительскими товарами.

Проанализировав ситуацию, Мэри пришла к выводу, что для перевода фирмы на новые рельсы необходимо осуществить ряд изменений. Вот основные из них:

1. Необходимо уделять больше внимания маркетингу. Важнейшим фактором успеха в продаже потребительских товаров фирмы Anderson является квалифицированный штат торговых агентов.

2. Необходимо улучшить качество продукции. В настоящее время около 2% выпускаемой продукции оказывается бракованной, в то время как в других фирмах, работающих в тех же направлениях, этот показатель не превышает 0,5%. В прошлом товары фирмы пользовались таким спросом, что контроль качества не был важен. Теперь же отсутствие контроля приносит серьезные убытки.

3. Необходимо провести сокращение оперативного персонала. В настоящее время компания может обойтись двумя третями персонала, занятого на производстве, и половиной - административного.

Мэри еще не представила план совету директоров, но собирается это сделать. В настоящее время она обдумывает те конкретные шаги, которые необходимо предпринять для проведения реформ, и как они отразятся на работниках фирмы и производстве в целом.

1. Какие недостатки вы видите в старой организационной культуре? Что надо сделать для того, чтобы их изменить?

2. Почему Мэри будет нелегко изменить сложившуюся культуру?

3. Какие конкретные шаги должна предпринять Мэри, чтобы изменить культуру?

Предложите и опишите хотя бы два из возможных шагов.

### Задание 3.

Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди.

Проведите опрос 10 работников организации и обработайте полученные данные.

### Инструкция

Вопросы в анкете обращены к вашему личному опыту в вашей организации и составлены так, чтобы узнать ваше мнение. Поэтому здесь нет "правильных" и "неправильных" ответов. Пожалуйста, отвечайте на вопросы со всей искренностью. Просьба ответить на вопрос дважды: сначала исходя из реальной, а затем - из желаемой ситуации.

Для ответа поставьте любой знак в одной из четырех характеристик.

<b>В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ...</b>	<b>Реально</b>	<b>Желательно</b>
<b>1. ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК</b>		
А. сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним;		
Б. объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностным обязанностям;		
В. стремится избегать противоречий, легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы;		
Г. заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения условий, стимулирующих работу подчиненных.		
<b>2. ХОРОШИЙ ПОДЧИНЕННЫЙ</b>		
А. угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника;		
Б. ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, беспокоящих начальника;		
В. желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным;		
Г. крайне заинтересован в развитии своих потенциалов, нет предубеждений против получения помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно помогает сам.		
<b>3. ХОРОШИЙ ЧЛЕН ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ВЫПОЛНЯЕТ:</b>		
А. личные приказания начальника;		
Б. обязанности, требования своей собственной роли и следует привычным, принятым образцам поведения;		
В. действия, требования, вытекающие из задачи или профессии и из возможностей, энергии и материальных ресурсов;		
Г. личные интересы.		
<b>4. ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПРЕУСПЕВАЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>		
А. расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными		

устремлениями к власти;		
Б. добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности организации;		
В. компетентные и полезные, с большим желанием сделать дело;		
Г. эффективны и компетентны в межличностных отношениях, желают помочь росту и развитию других сотрудников.		
<b>5. ОТНОШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ К СОТРУДНИКУ</b>		
А. так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице;		
Б. временем и усилиями сотрудников организация распоряжается в рамках контракта, предусматривающего права и обязанности обеих сторон;		
В. как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом;		
Г. как к интересному и ценному человеку с его правами.		
<b>6. СОТРУДНИКАМИ УПРАВЛЯЮТ И НА НИХ ВЛИЯЮТ</b>		
А. проявлением личной экономической и политической силы (награды и наказания);		
Б. проявлением безличной экономической и политической силы – предписанные методы и нормы выполнения работ;		
В. с помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задачей и ведущих к достижению цели путем соответствующей деятельности, осуществляемой мотивированной личностью;		
Г. внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие; забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.		
<b>7. ОДИН СОТРУДНИК ИМЕЕТ ПРАВО КОНТРОЛИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДРУГОГО,</b>		
А. если у этого сотрудника больше власти в организации;		
Б. если ему предписано руководить другими;		
В. если у него больше знаний о выполняемой задаче;		
Г. если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям.		
<b>8. ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ</b>		
А. личные нужды и мнение тех, кто находится у власти;		
Б. формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в организационной системе;		
В. требования к ресурсам и экспертные оценки выполнения работы;		
Г. личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации.		
<b>9. РАБОТА СОВЕРШАЕТСЯ ИЗ-ЗА</b>		
А. получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам;		
Б. соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе;		
В. удовлетворения от работы и достижений и/или из за личной преданности идее;		
Г. любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям сотрудников.		
<b>10. ЛЮДИ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ,</b>		
А. когда этого требует вышестоящее руководство или когда они понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды;		
Б. когда координация и обмен определяются формальной системой;		

В. когда их совместный вклад необходим для достижения цели;		
Г. когда сотрудничество лично принято, стимулирует и вызывает на соревнование.		
<b>11. СОПЕРНИЧЕСТВО</b>		
А. за личную власть и выгоду;		
Б. за положение с высоким статусом в системе формальной власти;		
В. за максимальный вклад в выполнение задач;		
Г. за внимание к личным запросам.		
<b>12. КОНФЛИКТ</b>		
А. контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть;		
Б. подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности;		
В. разрешается через обсуждение качества результатов работы;		
Г. разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей.		
<b>13. РЕШЕНИЯ</b>		
А. принимаются лицом, обладающим большей властью;		
Б. принимаются лицом, которое обязано это делать;		
В. принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей;		
Г. принимаются лицами, вовлеченными в решение задачи, на которых сильно влияет результат.		
<b>14. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРА</b>		
А. приказ идет сверху вниз в простой пирамиде, так, что любой, находящийся выше в пирамиде, имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется сверху посредством последовательных распоряжений;		
Б. директивы распространяются сверху вниз, информация идет сверху в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверху. Власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде. Перекрестный функциональный информационный обмен ограничен;		
В. информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто понимает лучше всего проблему, определяют объем необходимых ресурсов и поддержки от остальной части организации. Структура должна изменяться в соответствии с природой и местом задачи;		
Г. информация и влияние идут от человека к человеку на основе связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний, взаимной поддержки и удовольствия. Менеджмент устанавливает общие уровни вкладов, необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением.		
<b>15. НА ОКРУЖЕНИЕ РЕАГИРУЮТ ТАК, СЛОВНО ЭТО</b>		
А. джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам эксплуатируется;		
Б. упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов;		
В. совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно реформировать и улучшить путем организации;		
Г. комплекс потенциальных опасностей и возможностей для организации.		

- А – культура власти;
- Б – культура роли;
- В – культура задачи;
- Г – культура личности.

Представление и обсуждение полученных результатов.

Обсуждение: Какого типа культура присуща современным российским организациям? Возможно ли изменить ее в соответствии с ожиданиями работников? Какие способы и механизмы можно применять с этой целью?

#### **Задание 4.**

##### **Типы организационных структур**

Реальная ситуация: ДВОЕ ИЗ ТРОИХ ОБРЕЧЕНЫ НА ВЫМИРАНИЕ

Десять лет тому назад компании GM, IBM и General Electric считались процветающими. В середине 90-х гг. только одна из них, GE, сохранила эту репутацию. Что же случилось с двумя другими? Частично ответ можно найти, проанализировав структуры этих организаций.

Когда-то компании General Motors завидовала вся автомобильная промышленность; принадлежавшая ей доля национального рынка превосходила 50%. К 1993 г. она снизилась до 31%, в то время как доля компаний Ford и Chrysler возросла и достигла соответственно 25 и 15%. Так что же случилось? Одна из причин, безусловно, заключается в приверженности бюрократии и неумении быстро реагировать на запросы рынка. К 1993 г. издержки на производство одного автомобиля в GM были выше, чем затраты на производство аналогичной модели в компаниях Ford и Chrysler. В последнее время глава GM Джон Смит сделал несколько попыток снизить уровень бюрократизации в компании, внедрить командную работу и сократить издержки. Принесет ли это плоды? Многие эксперты считают, что если он и достигнет желаемых результатов, то это произойдет вопреки бюрократии, которая не сдастся и продолжает работать так же, как работала в 70-е и 80-е гг.

Проблемы IBM во многом аналогичны проблемам GM. В течение долгих лет компания была лучшей среди компьютерных фирм мира. Однако, когда в 80-е гг. появились новые конкуренты, которые потеснили IBM во всех сегментах рынка, от программного обеспечения до сервиса, компания из-за своей структуры оказалась неспособна должным образом отреагировать на эти изменения. В результате уменьшилась и доля рынка, принадлежавшая IBM, и прибыль. К 1993г. прибыль компании не превышала среднего уровня по отрасли, в то время как расходы были значительно выше. Пытаясь улучшить ситуацию, новый руководитель компании Лу Герстнер создал исполнительный комитет из 11 человек, чтобы он способствовал лучшей координации деятельности компании, а также совет менеджеров из 34 человек, представлявших отделения компании по всему миру, для анализа результатов ее деятельности, повседневного функционирования и разрешения проблем. Компания также внедряет новую систему вознаграждений, которая поощряет менеджеров не столько за результаты их подразделения, сколько за общую деятельность компании. Все эти решения приняты для того, чтобы преодолеть бюрократию и внедрить командные формы работы во всех структурах компании. Если IBM удастся реализовать все свои планы, в будущем она снова может занять ведущее место в компьютерной индустрии.

В отличие от описанных выше компаний GE не пострадала от устаревшей структуры. Под руководством Джека Уэлча компания пристально следила за всеми изменениями в окружающей среде и соответственно на них реагировала. В GE постоянно анализировали сильные и слабые стороны ее деятельности и тщательно разрабатывали структуру и стратегию, что позволило ей стать одной из наиболее прибыльных среди крупных компаний в мире. В частности, компания сконцентрировала свои усилия на разработке и внедрении новых организационных концепций, которые буквально произвели революцию. К ним относятся: а) сокращение числа иерархических уровней; б) расширение системы поощрения с целью охватить большое число работников; в) создание межфункциональных команд для разрушения границ между подразделениями и развития внутрифирменной командной деятельности; г) образование проектных команд, чтобы сосредоточить внимание на конкретных направлениях деятельности, которые в ином случае могли затеряться при перестройке; д) вовлечение

поставщиков и клиентов компании в процесс принятия решений с целью более эффективного взаимодействия с внешним рынком; е) постоянный мониторинг обслуживания потребителей и использование его результатов для проведения дополнительных изменений. Все эти нововведения принесли столь значительные результаты, что компания General Electric недавно сообщила о достижении рекордного уровня доходов и прибыли.

1. Как вы думаете, почему устаревшая бюрократическая структура GM оказалась неэффективной? Назовите и проанализируйте основные причины.

2. Почему компания IBM представляет собой открытую систему? Каким образом надо преобразовать компанию, чтобы она стала открытой системой?

3. Почему, по вашему мнению, организационная схема компании GE оказалась столь эффективной?

## **Практическое занятие № 6. Сущность и методология проектирования системы управления организацией.**

### **Кейс-задания.**

#### **Задание 1. Ситуация: УСТАРЕВШАЯ СТРУКТУРА**

Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.

1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?

2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы.

3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?

#### **Задание 2. Ситуация: ТРАВА СТАЛА ЗЕЛЕНЕЕ - ИЛИ НЕТ?**

Элис Дженкинс девять лет возглавляла бригаду упаковщиков в отделе социального обслуживания округа. Бюрократические процедуры и правила были настолько невыносимы, что она в конце концов решила подыскать себе работу в частном секторе. У нее было прекрасное образование и характеристики, что позволило ей вскоре получить должность линейного менеджера в производственном подразделении крупной страховой компании. Через несколько недель после перехода на новую работу она пила кофе с одной из своих коллег, занимающей аналогичное положение в другом отделе. Она сказала: «Не знаю, выиграла я или проиграла. Я ушла с работы в округе, потому что там я сталкивалась со сплошными ограничениями. Я думала, что избавлюсь от них, если перейду на работу в частный сектор. Теперь вижу, что здесь еще хуже. Я была убеждена, что частные предприятия не страдают от бюрократии так, как мы - в сфере социальных услуг. Так куда же идти теперь, чтобы оказаться подальше от этих бессмысленных правил и обезличивания?»

1. Считаете ли вы, что Элис просто любит пожаловаться, или думаете, что ее теперешняя работа действительно так же невыносима, как и предыдущая? Не думаете ли вы, что Элис похожа на других служащих, занимающих аналогичное положение?

2. Как бы вы ответили на последний вопрос Элис<sup>9</sup> Можете ли вы привести для примера крупную компанию, не столь бюрократизованную<sup>9</sup> Считаете ли вы, что для отдела социального обслуживания или страховой компании бюрократия необходима?

3. Возможна ли децентрализация, введение плоских структур, департаментализация и штабная организация в отделе социального обслуживания или в крупной страховой компании. Приведите, если возможно, несколько примеров.

### **Задание 3. Реальная ситуация. ВОЗДЕЙСТВИЕ «ФЛЮГЕРА» НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ**

Одним из важнейших факторов, вызывающих изменения в организационной культуре, является расширение или сокращение операций компанией. За последние годы авиа компания American Airlines уподобилась флюгеру, поскольку в ней потребности расширения сочетались с потребностью сокращения, вызванной растущими финансовыми потерями, из-за роста издержек и проблем с профсоюзами.

В 80-е гг. менее 10% всех доходов компании поступило за счет международных перевозок. Однако в конце десятилетия компания разрослась, увеличив долю международных перевозок, и в 1990г. приобрела маршруты в Латинскую Америку у компании Eastern Airlines. Теперь, обладая крупной базой в Майами, компания уделяет самое пристальное внимание своему южному направлению. В результате объем международных перевозок возрос, и они принесли уже 20% от общего дохода, а к 2000 г. за их счет планируется получать до 30% от общего дохода.

Одним из важнейших изменений в компании American Airlines является как раз то внимание, которое она уделяет своим зарубежным рынкам. Так, например, оказалось, что для пассажиров, летающих международными рейсами, большое значение имеет обслуживание во время полета, о чем компания раньше не задумывалась. Когда стюардессы компании во время полета подогрели орешки для коктейля ровно до рекомендуемой температуры (98°F), пассажиры сразу же с удовлетворением это отметили. Компания также выяснила, что многие пассажиры, совершая деловые поездки, любят, чтобы еду им приносили пораньше, сразу же после взлета самолета, поскольку в этом случае они могут заснуть или спокойно работать до конца полета, и что они любят простую, не слишком обильную пищу.

Компания American Airlines адаптировала также свое обслуживание ко вкусам пассажиров разных национальностей. Например, пассажиры из Германии любят, чтобы к ним обращались официально, упоминая титул или ученую степень, например «г-н доктор», пассажиры из Японии не любят, чтобы до них дотрагивались, а пассажиры из Латинской Америки любят на обед говядину и французские вина.

Чтобы лидировать в конкурентной борьбе, компания также широко использует компьютерные технологии. Например, ее система бронирования билетов Sabre считается самой лучшей в отрасли. Во всем мире сегодня насчитывается более 85 тыс. терминалов Sabre, которые позволяют туристическим агентам бронировать места на рейсы American Airlines. В результате всех этих изменений компания, казалось бы, должна процветать. Тем не менее, несмотря на эти стратегические и глобальные инициативы, сейчас, в середине 90-х гг., компания все еще не решила всех проблем. В 1993 г. она столкнулась с угрозой крупной забастовки, в результате чего потеряла значительную сумму на рынке авиаперевозок, который отличается жесткой конкуренцией.

Чтобы лидировать в конкурентной борьбе, компания также широко использует компьютерные технологии. Например, ее система бронирования билетов Sabre считается самой лучшей в отрасли. Во всем мире сегодня насчитывается более 85 тыс. терминалов Sabre, которые позволяют туристическим агентам бронировать места на рейсы American Airlines. В результате всех этих изменений компания, казалось бы, должна процветать. Тем не менее, несмотря на эти стратегические и глобальные инициативы, сейчас, в середине 90-х гг., компания все еще не решила всех проблем. В 1993г. она столкнулась с угрозой крупной забастовки, в результате чего потеряла значительную сумму на рынке авиаперевозок, который отличается жесткой конкуренцией.

1. Как выход компании American Airlines на международный рынок отразился на ее организационной культуре

2. Какой этап в процессе изменения культуры может стать наиболее важным для высших руководителей компании American Airlines. Почему?

3. Какой шаг может быть самым важным, чтобы помочь компании и в дальнейшем подстраивать обслуживание пассажиров согласно их национальностям.

4. Почему у этой компании все еще имеются проблемы? Какие дальнейшие необходимые изменения культуры вы можете предложить?

### Критерии оценки доклада

№	Критерии оценки	Сумма баллов
1	Доклад на практическом занятии, в том числе:	<b>0-5</b>
1.1	Раскрытие темы и свобода владения темой	0-1
1.2	Четкость и понятность; культура поведения и речи	0-1
1.3	Иллюстративный материал	0-1
1.4	Ответы на вопросы	0-2

### Критерии оценки выполнения и защиты разноуровневых заданий и кейс-заданий

Оценка	Критерии
5 баллов	Работа выполнена и защищена в срок на текущем занятии, верно отвечал на вопросы преподавателя во время защиты
4 балла	Работа выполнена и защищена на текущем занятии, ответы на вопросы преподавателя менее 80 %
3 балла	Работа выполнена и защищена на текущем занятии, ответы на вопросы преподавателя менее 70 %
2 балла	Работа выполнена и защищена на текущем занятии, ответы на вопросы преподавателя менее 60 %
4 балла	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, верно отвечал на вопросы преподавателя во время защиты
3 балла	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, ответы на вопросы преподавателя во время защиты менее 80 %
2 балла	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, ответы на вопросы преподавателя во время защиты менее 70 %
1 балл	Работа выполнена, но защита на последующем занятии и далее, ответы на вопросы преподавателя во время защиты менее 60 %
0 баллов	Не посетил практическое занятие по установленному расписанию, не выполнил задание.

### Оценка заданий по СРС

Примерная тематика заданий на СРС представлена в п.п 4.

Целью самостоятельной работы студентов является закрепление знаний полученных на лекционных и практических занятиях; получение дополнительных сведений; расширение кругозора; применение знаний данной дисциплины в своей практической деятельности. Самостоятельная работа является исключительно важным элементом в деле эффективного усвоения материала.

### Критерии оценки за выполненную СРС

Оценка за одно задание	Критерии
4 балла	Работа выполнена и защищена в срок, верно ответил на поставленные вопросы преподавателя во время защиты
3 балла	Работа выполнена и защищена в срок, ответы на вопросы преподавателя менее 80 %

2 балла	Работа выполнена и защищена в срок, ответы на вопросы преподавателя менее 50 %
1 баллов	Работа выполнена, но не защищена
0 баллов	Не выполнил задание по СРС

## Реферат

**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Реферат творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования. Цель написания реферата – привитие студенту навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и результатов собственных исследований в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам, статьям или тезисам.

### Примерные темы рефератов

1. Производственно-хозяйственной системы (ПХС) – определение, элементы, системные признак и признаки, организационно-правовые формы.
2. Акционерные общества.
3. Корпоративные организации.
4. Финансово-промышленные группы.
5. Транснациональные компании.
6. Международные совместные предприятия.
7. Организация малых предприятий.
8. Организации с «внутренним рынком»: принципы, особенности, подходы к построению, корпоративная перестройка.
9. Сетевые организации: сущность и эволюция, формы (стабильная сеть, внутренняя сеть, динамичная сеть), связи.
10. Виртуальные корпорации: принципы образования, виды.
11. Многомерные организации.
12. Круговые корпорации.
13. Интеллектуальные организации.
14. Обучающиеся организации.
15. Процессы самоорганизации. Самоорганизация как источник порядка и развития систем.
16. Принципы структуризации организации: классификация
17. Принципы процессуализации: сущность и особенности
18. Характеристика принципов рационализации:

#### **Критерии оценки рефератов:**

**5 баллов ставится**, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

**4 балла** – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

**3 балла** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

**Методические материалы,  
определяющие процедуры оценивания результатов обучения (знаний, умений, владений),  
характеризующих этапы формирования компетенций**

Приводится методика проведения процедур оценивания конкретных результатов обучения (знаний, умений, владений) формируемого этапа компетенции. То есть для каждого образовательного результата определяются показатели и критерии сформированности компетенций на различных этапах их формирования, приводятся шкалы и процедуры оценивания.

<b>Компетенция, ее этап и уровень формирования</b>	<b>Заявленный образовательный результат</b>	<b>Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата</b>	<b>Процедура оценивания образовательного результата</b>	<b>Критерии оценки</b>
ПК-12, уровень базовый	Знать: – сущность и структуру концепции управления персоналом организации, ее составные элементы и их взаимосвязи – принципы, механизмы и этапы формирования кадровой политики организации. – стратегию кадровой политики организации. – методы решения задач при обосновании способа диагностики организационного развития – о формировании имиджа организации как работодателя	1. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-32 Рабочей программы) 2. Вопросы к экзамену для оценки знаний из ФОС (стр. 15-16 Рабочей программы)	1. Тест проводится после окончания изучения каждой темы. 2. Экзамен проводится после освоения дисциплины	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 32 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 16-18 Рабочей программы)
ОПК-5, уровень базовый	Знать: – особенности формирования групп, коллективов и основных способов управления ими – количественные и качественные	1. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-32 Рабочей программы) 2. Вопросы к экзамену для оценки знаний из ФОС (стр. 15-16 Рабочей программы)	1. Тест проводится после окончания изучения каждой темы. 2. Экзамен проводится после освоения дисциплины	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 32 Рабочей программы) 2. Критерии оценки указаны в

	методы анализа – современные методы и технологии управления персоналом			ФОС (стр. 16-18 Рабочей программы)
ПК-12, уровень базовый	<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценить степень риска возникновения неблагоприятных условий организационного развития</li> <li>– применять количественные и качественные методы анализа в области управления персоналом</li> <li>– разрабатывать методы управления персоналом</li> <li>– применять функционально-стоимостной анализ в области управления персоналом</li> <li>– разрабатывать принципы формирования кадровой политики</li> <li>– анализировать и проектировать стратегию кадровой политики организации, использует компетентностный подход как метод реализации стратегии кадровой политики, поддерживающей позитивный имидж организации как работодателя</li> </ul>	1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям на стр. 32-40 Рабочей программы)	1. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 42 Рабочей программы)
ОПК-5, уровень базовый	<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методами проведения аудита и контроллинга</li> </ul>	1. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по	1. Практические занятия проводятся в соответствии с	1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 32

	<p>персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методами оценки эффективности кадровых решений и работы кадровой службы организации;</li> <li>• навыками исследования деятельности персонала и функционирования системы управления персоналом современной организации</li> </ul>	<p>практическим занятиям на стр. 32-40 Рабочей программы)</p>	<p>расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут</p>	<p>Рабочей программы)</p>
<p>ПК-12 уровень базовый</p>	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыком интерпретации данных, отражающих историю и ключевые показатели развития организации</li> <li>– способностью разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе количественных и качественных методов анализа</li> <li>– навыками внедрения современных методов и технологий управления персоналом</li> <li>– способностью разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности</li> </ul>	<p>1. Тест из ФОС (примеры тестов на стр. 19-32 Рабочей программы)</p> <p>2. Вопросы к экзамену для оценки знаний из ФОС (стр. 15-16 Рабочей программы)</p> <p>3. Отчет по практическим занятиям из ФОС (примеры заданий по практическим занятиям на стр. 32-40 Рабочей программы)</p>	<p>1. Тест проводится после окончания изучения каждой темы.</p> <p>2. Экзамен проводится после освоения дисциплины</p> <p>3. Практические занятия проводятся в соответствии с расписанием проведения занятий. Отчет защищается в конце практического занятия или на специально выделенных консультациях, время защиты – от 5 до 15 минут</p>	<p>1. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 32 Рабочей программы)</p> <p>2. Критерии оценки указаны в ФОС (стр. 16-18 Рабочей программы)</p>

	<p>организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально- стоимостного анализа</p>			
--	---	--	--	--

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### 6.1 Основная литература

#### а) Основная литература (учебники и учебные пособия)

1. Баринов В. А. Организационное проектирование: [учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управляющих кадров] / В. А. Баринов; Институт экономики и финансов "Синергия" - Москва: Инфра-М, 2010 – 384 с.

### 6.2 Дополнительная литература

1. Дейнека А. В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: [учебник для студентов вузов, обучающихся по группе специальностей "Экономика и управление"] / А. В. Дейнека - Москва: Дашков и К, 2010 - 292 с.

### 6.3 Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

На сайте библиотеки УГАТУ <http://library.ugatu.ac.ru/> в разделе «Информационные ресурсы», подраздел «Доступ к БД» размещены ссылки на интернет-ресурсы.

Каждый магистр в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к следующим электронно-библиотечным системам: ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>, ЭБС Ассоциации «Электронное образование Республики Башкортостан» <http://e-library.ufa-rb.ru>, Электронная коллекция образовательных ресурсов УГАТУ <http://www.library.ugatu.ac.ru/cgi-bin/zgate.exe?Init+ugatu-fulltxt.xml,simple-fulltxt.xsl+rus>), сформированным на основании прямых договорных отношений с правообладателями.

Обучающимся обеспечен доступ к электронным ресурсам и информационным справочным системам, перечисленным в таблице

№	Наименование ресурса	Объем фонда электронных ресурсов	Доступ	Реквизиты договоров с правообладателями
1.	Электронная библиотека диссертаций РГБ	885352 экз.	Доступ с компьютеров читальных залов библиотеки, подключенных к ресурсу	Договор №1330/0208-14 от 02.12.2014
2.	СПС «КонсультантПлюс»	2007691 экз.	По сети УГАТУ	Договор 1392/0403-14 т 10.12.14

3.	СПС «Гарант»	6139026 экз.	Доступ с компьютеров читальных залов библиотеки, подключенных к ресурсу	ООО «Гарант-Регион, договор № 3/Б от 21.01.2013 (пролонгирован до 08.02.2016.)
4.	ИПС «Технорма/Документ»	36939 экз.	Локальная установка: библиотека УГАТУ-5 мест; кафедра стандартизации и метрологии-1 место; кафедра начертательной геометрии и черчения-1 место	Договор № АОСС/914-15 № 989/0208-15 от 08.06.2015.
5.	Научная электронная библиотека eLIBRARY* <a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	9169 полнотекстовых журналов	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в НЭБ на площадке библиотеки УГАТУ	ООО «НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА». № 07-06/06 от 18.05.2006
6.	Тематическая коллекция полнотекстовых журналов «Mathematics» издательства Elsevier <a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a>	120 наимен. журнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Договор №ЭА-190/0208-14 от 24.12.2014 г.
7.	Научные полнотекстовые журналы издательства Springer* <a href="http://www.springerlink.com">http://www.springerlink.com</a>	1900 наимен. журнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Доступ открыт по гранту РФФИ
8.	Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor & Francis Group* <a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>	1800 наимен. журнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и Государственной публичной научно-технической библиотекой России (далее ГПНТБ России)
9.	Научные полнотекстовые журналы издательства Sage Publications*	650 наимен. жрнал.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
10.	Научные полнотекстовые журналы издательства Oxford University Press* <a href="http://www.oxfordjournals.org/">http://www.oxfordjournals.org/</a>	275 наимен. журналов	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
11.	Научный полнотекстовый журнал Science The American Association for the Advancement	1 наимен. журнала.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014

	of Science <a href="http://www.sciencemag.org">http://www.sciencemag.org</a>		Интернет	г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
12.	Научный полнотекстовый журнал Nature компании Nature Publishing Group* <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>	1 наимен. журнала	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
13.	Научные полнотекстовые журналы Американского института физики <a href="http://scitation.aip.org/">http://scitation.aip.org/</a>	18 наимен. журналов	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
14.	Научные полнотекстовые ресурсы Optical Society of America* <a href="http://www.opticsinfobase.org/">http://www.opticsinfobase.org/</a>	22 наимен. журн.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	В рамках Государственного контракта от 25.02.2014 г. №14.596.11.0002 между Министерством образования и науки и ГПНТБ России
15.	База данных GreenFile компании EBSCO* <a href="http://www.greeninfoonline.com">http://www.greeninfoonline.com</a>	5800 библиографич записей, частично с полными текстами	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Доступ предоставлен компанией EBSCO российским организациям-участникам консорциума НЭЙКОН (в том числе УГАТУ - без подписания лицензионного договора)
16.	Архив научных полнотекстовых журналов зарубежных издательств*- Annual Reviews (1936-2006) Cambridge University Press (1796-2011) цифровой архив журнала Nature (1869- 2011) Oxford University Press (1849–1995) SAGE Publications (1800-1998) цифровой архив журнала Science (1880 -1996) Taylor & Francis (1798-1997) Институт физики Великобритании The Institute of Physics (1874-2000)	2361 наимен. журн.	С любого компьютера по сети УГАТУ, имеющего выход в Интернет	Доступ предоставлен российским организациям-участникам консорциума НЭЙКОН (в том числе УГАТУ - без подписания лицензионного договора)

#### 6.4 Методические указания к практическим занятиям

Практические занятия имеют важнейшее значение для усвоения программного материала.

Задачи практических занятий:

- закрепление знаний путем активного участия в обсуждении материала;
- развитие способности самостоятельно использовать полученные знания;

- приобретение навыков самостоятельного аргументирования и критического мышления;
- приведение разрозненных знаний в определенную систему.

Необходимо учитывать, что на практических занятиях по дисциплине «Теории организации и организационного проектирования» задания включают в себя темы докладов, разноуровневые задания и кейс-задания. В зависимости от вида заданий необходимо придерживаться следующих методических указаний.

#### Рекомендации по подготовке докладов.

Темы докладов соответствуют изучаемой теме и выдаются магистрам заранее.

Староста заранее формирует перечень докладчиков и закрепляет за ними определенные темы. Порядок докладов должен соответствовать порядку вопросов на практическом занятии. Студенты свободны в выборе темы доклада. Студент имеет право предложить свою тему доклада, предварительно согласовав ее с преподавателем.

При выступлении с докладом на практическом занятии магистры осваивают:

- умение выступать и спокойно держаться перед аудиторией,
- грамотно излагать свои мысли,
- не теряться при ответе на вопросы из аудитории,
- находить аргументы для подтверждения своих мыслей,
- уметь отстаивать свою точку зрения.

Доклад оформляется на листах формата А4 по стандартам, принятым в вузе, и должен обязательно содержать:

- титульный лист установленного образца,
- перечень рассматриваемых в докладе вопросов (план доклада),
- текст доклада,
- перечень информационных источников, использованных в ходе подготовки доклада.

Время доклада составляет 5-7 минут. Объем текста доклада – 2-3 страницы, общий объем – 5-6 страниц. Доклад должен излагать сжато, основные положения по выбранной теме даются в тезисной форме. Доклад обязательно должен сопровождаться презентацией. По завершению доклада студент отвечает на вопросы аудитории. Доклад засчитывается студенту в том случае, если ему было задано не менее трех вопросов от аудитории.

Доклад обязательно должен сопровождаться презентацией (при создании использовать программный продукт Microsoft PowerPoint).

Презентация должна давать материал в структурированном, схематичном, сжатом виде, содержать наиболее значимые смысловые элементы доклада.

Основные требования к презентации:

- 1) презентация должна соответствовать структуре работы, отражать ее основные положения и выводы;
- 2) слайды презентации должны содержать графические модели, схемы, таблицы, графики, рисунки; чисто текстовых слайдов не должно быть в презентации;
- 3) к обязательным элементам презентации относятся титульный слайд установленного образца, слайд с контрольными вопросами и слайд с источниками информации;
- 4) в презентации не должны использоваться средства мультимедиа.

Минимальный объем презентации: 10 слайдов.

#### Рекомендации по подготовке к дискуссии.

Дискуссия позволяет включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Для организации дискуссии по теме участникам необходимо подготовить и продумать общую тему, по которой делается одним из участников выступление. Во время дискуссии каждый участник имеет возможность высказать свое мнение (сообщение) по вопросу и выслушать опровергающие ее аргументы. Необходимо корректно и уважительно относиться к оппонентам, до конца выслушивать аргументацию, не перебивать и соблюдать культуру проведения дискуссии.

### Рекомендации по подготовке и решению разноуровневых задач и кейсов.

При подготовке к практическим занятиям магистру необходимо заблаговременно ознакомиться с содержанием задач и кейсов, изучить соответствующие разделы теоретического курса, лекционный материал и уяснить сущность и цель работы.

Задания к практическим занятиям выполняются в соответствии с методическими указаниями, приводимыми в раздаточном материале к занятиям.

Пример методических рекомендаций к решению задания.

Задание. Фактическая численность специалистов финансового подразделения составляет 5 человек. Выявить перерасход (экономии) фактической численности по сравнению с нормативной на основе имеющихся исходных данных, приведенных в таблице (используя метод Розенкранца), если:

- годовой фонд времени одного сотрудника – 1922 ч;
- коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,38;
- коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12;
- коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1;

#### Исходные данные для расчета

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, час
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов, расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

#### Методические указания:

Формула Розенкранца для определения плановой численности:

$$Ч_{РСС} = \sum m_i t_i * K_{нрв} / ФРВ,$$

где:  $m_i$  – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров) в рамках  $i$ -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени;

$t_i$  – время, необходимое для выполнения единицы  $m$  в рамках  $i$ -го организационно-управленческого вида работ;

ФРВ – рабочее время специалиста согласно трудовому договору за установленный промежуток календарного времени;

$K_{нрв}$  – коэффициент необходимого распределения времени

$$K_{нрв} = K_{др} * K_{о} * K_{п},$$

где:  $K_{др}$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на другие работы, заранее не учтенные во времени.  $1,2 \leq K_{др} \leq 1,4$

$K_{о}$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило устанавливается на уровне 1,12;

$K_{п}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

## 7. Образовательные технологии

Для достижения наиболее эффективных результатов освоения дисциплины «Теории организации и организационного проектирования» при реализации различных видов учебной работы применяются информационные технологии (использование мультимедийного сопровождения лекций, электронных мультимедийных учебных пособий и др.) и интерактивные методы и технологии обучения (лекции-визуализации, проблемные лекции, технология

проблемного обучения, технология развития критического мышления, групповая работа), с учетом содержания раздела дисциплины и вида занятий, предусмотренных учебным планом.

При реализации образовательной программы не допускается применение дистанционных образовательных технологий.

## **8. Методические указания по освоению дисциплины**

Распределение объема часов, отводимого на изучение курса, по формам организации учебного процесса соответствует учебному плану по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» очной формы обучения.

Освоение курса «Теория организации и организационного проектирования» предполагает посещение лекций и практических занятий, проводимых под руководством преподавателя, а также активную самостоятельную работу, включающую рефераты, кейс-задания и т.д.

При изучении дисциплины «Теории организации и организационного проектирования» в соответствии с учебными планами предусматривается:

- лекционное изложение материала;
- практические занятия;
- самостоятельная работа студентов;
- консультации по изучаемым разделам;
- экзамен по окончании изучения дисциплины.

Базовые положения, узловые вопросы рассматриваются во время **лекционных занятий**.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации и указания на самостоятельную работу.

Лекции являются основной формой освоения дисциплины. Представляют собой устное, монологическое, систематическое и последовательное изложение преподавателем учебного материала. Стиль изложения лекционного материала должен быть ясным и четким. Не допускается использование фраз, имеющих многозначное толкование, а также пространных предложений со сложной структурой.

Материал лекций соответствует содержанию и последовательности дисциплины, изложенному в разделе 3 «Содержание и структура дисциплины (модуля)» рабочей программы. Распределение часов по темам осуществляется исходя из задач и особенностей учебной дисциплины и приведено там же.

Основой содержания лекционного материала являются определения и ключевые слова, отражающие предметы и аспекты содержания учебной дисциплины «Аудит и контроллинг персонала» и определяющие ее понятийно-терминологический аппарат. Совокупность ключевых слов и определений, включаемых в текст учебной дисциплины, обеспечивает достаточный уровень полноты и глубины раскрытия содержания каждой темы.

При преподавании дисциплины теоретический лекционный материал ежегодно обновляется в соответствии с изменениями и дополнениями в законодательствах Российской Федерации и Республики Башкортостан. Лекции читаются в виде диалога и иллюстрируются реальными примерами с последующим закреплением на практических занятиях.

Рекомендации по работе с конспектом лекций:

- Просмотрите конспект сразу после занятий.
- Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания.
- Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу.
- Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

**Практические занятия** по изучаемой дисциплине являются одной из основных форм организации учебного процесса и предназначены для закрепления, обобщения и углубления, полученных на лекциях знаний.

Перечень умений и навыков, приобретаемых магистрами на практических занятиях, приведен на стр. 6-7 рабочей программы.

Практические занятия проводятся по специальному или общему расписанию.

К выполнению практического занятия допускаются магистры, ознакомившиеся заблаговременно с ее содержанием, изучившие соответствующие разделы теоретического курса, ознакомившиеся с лекционным материалом, уяснившие себе сущность и цель работы.

Отчет о работе с выводами оформляется один на группу из 2-3 человек.

Объем отчета зависит от вида заданий на практическое занятие. Текст отчета должен быть набран на компьютере с соблюдением правил оформления научных работ предусмотренных стандартом ЕСКД и СТП УГАТУ.

Объем **самостоятельной работы** по данной дисциплине в соответствии с учебным планом составляет 45 часов, которые отводятся на самостоятельное изучение разделов дисциплины и выполнение заданий. Самостоятельная работа магистров учитывается на экзамене.

Целью самостоятельной работы является закрепление знаний полученных на лекционных и практических занятиях; получение дополнительных сведений; расширение кругозора; применение знаний данной дисциплины в своей практической деятельности. Самостоятельная работа является исключительно важным элементом в деле эффективного усвоения материала.

Виды СРС:

1) внеаудиторная СРС без преподавателя:

- поиск и обзор литературы и электронных источников информации по разделам дисциплины, проработка конспектов лекций и учебной литературы;
- подготовка к аудиторным занятиям: проработка конспектов лекций и учебной литературы при подготовке к практическим занятиям;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку, выполнение заданий;
- подготовка к экзамену;
- подготовка к докладам, участие в научных студенческих конференциях и семинарах;

2) аудиторная СРС под контролем преподавателя:

- выполнение заданий на практических занятиях.

Самостоятельная работа магистров по дисциплине «Теории организации и организационного проектирования» предполагает регулярную проработку лекционного материала с обязательным привлечением рекомендованной литературы, а также ресурсов глобальной сети Internet; проработку законодательной и нормативной документации; работу с учебниками, учебными пособиями и справочниками; изучение основной и дополнительной литературы; самостоятельное изучение теоретических вопросов данной дисциплины, написание рефератов.

Целью написания **рефератов** является:

- привитие навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у магистра интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;

– уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию реферата:

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;
- изложение основных аспектов проблемы должно быть не только грамотным, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

Структура реферата:

- титульный лист;
- аннотация;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (основные и справочные).

Начинается реферат с титульного листа. За титульным листом следует аннотация, в которой приводится краткая характеристика разделов реферата. Далее приводится содержание, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

Введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться, и обоснованию выбора темы.

Во введении необходимо:

1. обосновать выбор темы и ее актуальность;
2. сформулировать цель и задачи;
3. перечислить вопросы, подлежащие анализу;
4. сформулировать объект и предмет исследования, определить их границы.

Основная часть – это часть работы, в которой последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на разделы.

В ней рассматриваются теоретические и практические вопросы исследуемой проблемы, формулируются основные результаты проведенных исследований, определяются и аргументируются возможные направления развития, рассматриваются перспективы развития.

Магистр должен продемонстрировать уровень своих знаний в области теоретических и практических аспектов аудита и контроллинга персонала; понимание сущности объекта исследования; умение работать с литературой; умение анализировать и систематизировать собранный материал; знание современных разработок и публикаций отечественных и зарубежных авторов по теме исследования; знание правовых и законодательных актов. Обязательно должен быть сделан вывод о степени разработанности теоретических, методологических и методических вопросов по исследуемой проблеме, дана критическая оценка изученных материалов, определена собственная позиция. При этом магистр должен грамотно оперировать общеизвестными понятиями и терминами.

Заключение – в нем подводятся итоги выполненного исследования, приводятся основные результаты, дается оценка полноты решения поставленных задач. Выводы должны быть краткими и четкими.

Список использованных источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников. Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается.

Список использованных источников начинается с новой страницы и должен быть оформлен в соответствии с ГОСТ 7.1 - 2003.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 15 и не более 25 страниц.

Оформление реферата должно производиться в полном соответствии с требованиями к оформлению текстовой документации по ГОСТ 7.32 – 2001.

Текст работы выполняется на одной стороне листа белой односортной бумаги. Формат страницы: А4 (210 • 297) ориентация книжная с нумерацией страниц.

Поля: верхнее и нижнее - 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см.

Межстрочный интервал: одинарный.

Шрифт: размер (кегель) – 12; тип – Times New Roman; 1-я строка абзаца с отступом 1,27 см, выравнивание по ширине.

В работе все страницы должны быть пронумерованы арабскими цифрами, начиная с четвертой и до последней страницы, включая приложения, без пропусков и повторений. Титульный лист и содержание не нумеруются, но входят в общую нумерацию соответственно как страницы 1 и 2. Номер страницы проставляется внизу справа или посередине.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник.

**Консультации по изучаемым разделам** проводятся в соответствии с графиком консультаций индивидуально с каждым магистром.

**Промежуточный (рубежный) контроль** уровня освоения дисциплины производится на основе разрабатываемых в тестовой форме комплектов заданий по разделам дисциплины.

Дисциплина завершается **экзаменом в 1 семестре**. Обязательным условием допуска магистра к экзамену является выполнение и защита отчетов по практическим занятиям.

Рекомендации по подготовке к экзамену.

Чтобы подготовиться к экзамену у магистранта под рукой должны быть конспекты лекций, рекомендуемая по дисциплине учебная литература и список экзаменационных вопросов. Разобранные на лекциях или практических занятиях вопросы необходимо повторить с использованием дополнительной литературы; вопросы же вынесенные на самостоятельное изучение необходимо разобрать самостоятельно с привлечением приобретенных навыков и знаний (в случае необходимости обратиться к преподавателю за дополнительными разъяснениями). Во время экзамена, прежде чем приступить к письменному ответу на вопрос, следует сначала мысленно построить план ответа, который должен охватить все требуемые по данному вопросу единицы знания. Ответ должен быть достаточно полным и содержать собственную аргументированную оценку. Чтобы знания были исчерпывающими, готовиться к экзамену нужно на протяжении всего межсессионного периода.

Указания по подготовке к экзамену:

1. Готовиться необходимо с первых дней семестра: не пропускать лекций, работать над закреплением лекционного материала, выполнять все практические работы.

2. Приступать к повторению и обобщению материала необходимо задолго до сессии (примерно за месяц).

3. Для облегчения запоминания при подготовке к экзамену рекомендуется использовать различные приемы для запоминания, например, ассоциативные связи. Одно из важных условий укрепления памяти – это ее постоянная тренировка.

4. Начинать повторение следует с чтения конспектов. Прочитав внимательно материал по предмету, приступить к тщательному повторению по темам и разделам. На этом этапе повторения следует использовать учебник и рекомендованную преподавателем дополнительную литературу. Нельзя ограничиваться при повторении только конспектами, т.к. в

них все записано весьма кратко, сжато, только самое основное. Это можно сделать только с помощью учебника и дополнительной литературы.

5. Повторяя материал по темам, надо добиваться его отчетливого усвоения. Рекомендуется при повторении использовать такие приемы овладения знаниями:

- а) про себя или вслух рассказывать материал;
- б) ставить самому себе различные вопросы и отвечать на них, руководствуясь программой (применять самоконтроль);
- в) делать дополнительные записи, схемы, помогающие обобщить материал, синтезировать его;
- г) рассказывать повторенный и усвоенный материал своим товарищам, отвечать на их вопросы и критически оценивать изложенное;
- д) повторяя и обобщая, записывать все непонятное, всякие сомнения, вновь возникающие вопросы и обязательно выяснить их на консультациях.

Экзамен проводится по билетам, которые составлены в виде вопросов. Экзаменационная оценка выставляется в соответствии с критериями оценки (указаны в ФОС на стр. 16-18 Рабочей программы).

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения лекций-визуализаций требуется специализированное мультимедийное оборудование и интерактивные доски smartboard.

Специализированные классы и лаборатории, оборудованные необходимым комплексом технических средств и программным обеспечением, требуются для самостоятельной работы студентов: при поиске дополнительных материалов в информационных базах данных сети Интернет.

## **10. Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ**

Адаптированная программа разрабатывается при наличии заявления со стороны обучающегося (родителей, законных представителей) и медицинских показаний (рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии). Для инвалидов адаптированная образовательная программа разрабатывается в соответствии с индивидуальной программой реабилитации.

**ЛИСТ**  
**согласования рабочей программы**

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом  
код и наименование

Наименование магистерской программы: Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

Дисциплина: «Теории организации и организационного проектирования»

Форма обучения: очная  
очная, очно-заочная, заочная

Учебный год 2015/2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры  
Управления в социальных и экономических системах  
наименование кафедры

протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой  
УС и ЭС  
наименование кафедры Д.А. Гайнанов  
подпись расшифровка подписи дата

Исполнитель  
Доцент, к.э.н. каф. УС и ЭС  
должность И.В. Галимзянов  
подпись расшифровка подписи дата

---

СОГЛАСОВАНО:  
Заведующий кафедрой <sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
наименование кафедры личная подпись расшифровка подписи дата

Председатель НМС по УГСН 38.00.00 – «Экономика»  
протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
И.В. Дегтярева  
личная подпись расшифровка подписи

Библиотека \_\_\_\_\_  
личная подпись расшифровка подписи дата

Декан факультета (директор института) ИНЭК И.В. Дегтярева  
наименование факультета (института) личная подпись расшифровка подписи дата

Научный руководитель магистерской программы \_\_\_\_\_  
личная подпись И.А. Биккинин расшифровка подписи дата

---

Рабочая программа зарегистрирована в ООПМА и внесена в электронную базу данных.

Начальник \_\_\_\_\_ И.А. Лакман  
личная подпись расшифровка подписи дата

<sup>1</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

**Дополнения и изменения в рабочей программе учебной дисциплины  
на 20\_\_/20\_\_ уч. год**

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета (директор института, филиала)

\_\_\_\_\_  
ФИО  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

В рабочую программу по дисциплине \_\_\_\_\_  
для направления (специальности) \_\_\_\_\_  
направленность (профиль, специализация) \_\_\_\_\_  
вносятся следующие изменения:

- 1) .....
- 2) .....

ПЕРЕСМОТРЕНА на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
наименование кафедры

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2015 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
подпись расшифровка подписи

Научный руководитель магистерской программы<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
подпись расшифровка подписи

ОДОБРЕНА на заседании НМС по УГСН \_\_\_\_\_  
протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Председатель \_\_\_\_\_  
личная подпись расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой<sup>2</sup>

\_\_\_\_\_  
наименование кафедры личная подпись расшифровка подписи дата

Библиотека<sup>3</sup> \_\_\_\_\_  
личная подпись расшифровка подписи дата

Дополнения и изменения внесены в базу данных рабочих программ дисциплин

Начальник ООПБС/ООПМА \_\_\_\_\_  
личная подпись расшифровка подписи дата

<sup>1</sup> Только направлений подготовки магистров

<sup>2</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

<sup>3</sup> Только при внесении изменений в список литературы