Подвальный Евгений Семенович
Подписано цифровой подписью: Подвальный Евгений Семенович
Дата: 2025.03.25 14:29:27 +03'00'

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Воронежский филиал РАНХиГС

Факультет управления, экономики и права

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА

Решением кафедры
государственного и муниципального управления
Протокол от «25» марта 2024 г. № 8

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Организационный менеджмент

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.09 «Теория организации»

38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения – очная

Год набора -2023

Воронеж, 2024 **г.**

Рабочая программа дисциплины «Теория организации» разработана на основе типовой рабочей программы, разработанной УМС по менеджменту в 2023 г. Борисовой Л.Г., к.э.н., доцентом, доцентом кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА

Авторы–составители:
Кандидат педагогических наук, доцент,
Глазков Евгений Борисович

Заведующий кафедрой:
государственного и муниципального управления, к.т.н., доцент,
Шахворостов Георгий Ильич

Рабочая программа дисциплины «Теория организации» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления. Протокол от 25 марта 2024 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 7
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……..……11
6. Методические материлы для освоения дисциплины 25
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 25
7.1. Основная литература 25
7.2. Дополнительная литература 25
7.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация……26
7.4. Интернет-ресурсы…….26
7.5. Иные источники…….26
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...26

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.О.09 Теория организации обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
Очная форма обучения			
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1.2	Способность проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
профессиональный стандарт от 19.10.2015 года № 728н «Об утверждении профессионального стандарта «Аудитор»» ОТФ- Осуществление вспомогательных функций при выполнении аудиторского задания и оказании прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью ТФ- Выполнение аудиторских процедур (действий), осуществление отдельных операций при оказании, сопутствующих аудиту и прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью Трудовые действия: ознакомление с информацией о деятельности аудируемого лица и среде, в которой она осуществляется, включая систему внутреннего контроля	ОПК ОС-1.2	<u>на уровне знаний</u> – проблем, возникающих в организации на различных этапах жизненного цикла; – сущности процесса делегирования, его основных принципов и проблем; – связи делегирования с организационной структурой компании. основных типов организационной культуры – методов диагностики организационной культуры
		<u>на уровне умений</u> – проектировать организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, – определять состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение – составить план-график мероприятий с учетом распределения обязанностей – получить результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры
		<u>на уровне навыков</u> -составить план-график мероприятий с учетом распределения обязанностей - представить комплексный и обоснованный план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины Б1.О.09 «Теория организации» по очной форме обучения установлено:

- трудоемкость дисциплины – 3 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 36 академических часов, в том числе 18 академических – лекции, 18 академических часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 36 академических часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Теория организации**, предназначена для студентов 3-го курса, изучается в 5 семестре очной форме обучения.

Форма промежуточной аттестации – экзамен

Данная дисциплина может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
(очная форма обучения)								
Тема 1	Организация как система	8	2/0	0/0	2/0	0/0	4	РК
Тема 2	Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	8	2/0	0/0	2/0	0/0	4	О
Тема 3	Организационные структуры	14	4/0	0/0	4/0	0/0	6	О, РК
Тема 4	Внешняя среда организации	10	2/0	0/0	2/0	0/0	6	О, РК
Тема 5	Внутренние процессы в организации	12	4/0	0/0	4/0	0/0	4	О, РК

Тема 6	Жизненный цикл организации	10	2/0	0/0	2/0	0/0	6	О, РК
Тема 7	Управление организационной культурой	10	2/0	0/0	2/0	0/0	6	О, РК
Промежуточная аттестация		**36**						экзамен
Всего:		**108/3**	**18/0**	**0/0**	**18/0**		**36**	**36**

**- формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), решение кейсов (РК), контрольная работа (КР)*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Организация как система

Определение организации. Разнообразие организаций: от мультинациональных до неприбыльных. Параметры оргдизайна. Структурные параметры. Ситуационные факторы. Деятельность и результативность. Эволюция оргдизайна. Органический и механический дизайн. Современные концепции оргдизайна: радикальная децентрализация.

Тема 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне

Стратегические цели. Операционные задачи. Конфликт целей и гибридные организации. Важность целей. Оценка организационной эффективности. Четыре подхода к оценке эффективности: Эффективность достижения целей; Эффективность использования ресурсов; Эффективность внутренних процессов; Стратегическая составляющая.

Интегрированная модель эффективности.

Тема 3. Организационные структуры

Централизация и децентрализация. Вертикальные информационные потоки. Горизонтальные информационные потоки и сотрудничество. Взаимоотношения и координация деятельности. Альтернативы оргдизайна. Функциональный, дивизиональный и географический дизайн. Матричная структура. Условия создания матричных структур. Сильные и слабые стороны матричных структур. Горизонтальная структура. Характеристики горизонтальной структуры, сильные и слабые стороны. Гибридные структуры. Приспособление структуры к задачам организации. Симптомы структурной неэффективности.

Тема 4. Внешняя среда организации

Задачи организации во внешней среде. Общие характеристики внешней среды. Международная внешняя среда. Изменения во внешней среде. Сложность и динамика. Приспособление организации к сложности и динамике внешней среды. Создание должностных позиций и департаментов. Выстраивание взаимоотношений. Дифференциация и интеграция. Органические и механические управленческие процессы. Планирование и прогнозирование. Зависимость от человеческих ресурсов. Организационные экосистемы. Изменение роли менеджеров. Зависимость от ресурсов. Сети сотрудничества. Сетевые личные связи. Выход на международную арену. Мотивация для выхода на международную арену. Стадии становления международной организацией. Глобальная экспансия через международные альянсы, слияния и поглощения. Повышение сложности и дифференциации. Повышение необходимости координации деятельности. Сложный обмен знаниями и инновациями. Дизайн организационной структуры для международной деятельности. Дополнительные механизмы глобальной координации. Глобальные рабочие команды.

Тема 5. Внутренние процессы в организации

Ключевые производственные технологии и организационные структуры. Ключевые сервисные технологии. Создание сервисной организации. Взаимозависимость рабочих потоков между подразделениями. Эволюция информационных технологий. Философия и фокусировка системы контроля. Создание системы сбалансированных показателей на уровне

организации. Создание системы контроля выполнения работ и контроля результатов на уровне подразделений.

Обеспечение процессов координации и повышения эффективности. Создание системы управления знаниями. Создание системы повышения стоимости компании.

Тема 6. Жизненный цикл организации

Размер организации. Факторы, заставляющие организацию расти. Дилеммы большого размера организации. Стадии жизненного цикла. Размер организации, бюрократия и контроль. Размер организации и изменение организационной структуры. Альтернативы бюрократическому контролю. Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу. Условия и факторы, определяющие фазу жизненного цикла организации. Причины и последствия перехода организации с одной фазы жизненного цикла на другую. Кризисные состояния организации, их характеристика, возможности предотвращения и условия преодоления кризисных состояний.

Концепция жизненного цикла по Л.Грейнеру. Особенности методологического подхода Л.Грейнера при определении стадий жизненного цикла. Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития. Переход организации с одной стадии жизненного цикла на другую.

Тема 7. Управление организационной культурой

Определение культуры. Значение культуры. Оргдизайна и культура. Предпочитаемая корпоративная культура. Корпоративная культура и этика. Типы организационных культур и их связь с внешней средой и направленностью деятельности организации. Осуществление изменений организационной культуры. Предпосылки и необходимость изменения организационной культуры. Методы изменения организационной культуры.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.09 «Теория организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Организация как система	Разбор кейса
Тема 2.	Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	Опрос
Тема 3.	Организационные структуры	Опрос, разбор кейса
Тема 4.	Внешняя среда организации	Опрос, разбор кейса
Тема 5.	Внутренние процессы в организации	Опрос, разбор кейса
Тема 6.	Жизненный цикл организации	Опрос, разбор кейса
Тема 7.	Управление организационной культурой	Опрос, разбор кейса

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена (разбор кейса и разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности конкретной организации) и теста.

Кейс: Компания «Пластик»

Компания «Пластик» занимается торговлей и производством полиэтиленовых пакетов, одноразовой посуды, упаковочной пленки и полиэтиленовых скатертей. Компания была основана в 1996 году несколькими «единомышленниками» из числа студентов одного из столичных вузов и в первый год своего существования являлась чисто торговым

предприятием. Вспоминая то время, директор компании говорит, что вся их деятельность напоминала «веселую тусовку».

Все началось с закупок одноразовой посуды в Польше очень небольшими партиями, поскольку ни у кого из основателей компании на тот момент времени не было значительных первоначальных капиталов, и продажи ее в торговые точки Москвы. Поскольку спрос на одноразовую посуду значительно превышал предложение, компания начала довольно быстро расти. Постепенно были налажены прочные деловые контакты с крупнейшими производителями профильной продукции компании, которые предоставляли существенные скидки при крупных закупках их изделий. Имея высокую оборачиваемость активов, не будучи обремененной долгами, компания «Пластик» сравнительно легко пережила кризис 1998 года (в отличие от ее основных конкурентов), и с тех пор находится в стадии бурного роста.

Уже в 1999 году с помощью привлеченных средств начала создаваться собственная торговая сеть. В настоящее время в Москве имеется 7 собственных магазинов розничной торговли, еще несколько – в регионах. С 2000 года стало развиваться и собственное производство, вследствие чего компания утратила чисто торговую направленность, превратившись в торгово-промышленную компанию. Вскоре стали развиваться новые направления деятельности: предоставление услуг по размещению рекламы на полиэтиленовых пакетах, производство скатертей и пластиковых подставок под столовые приборы для кафе и баров, выполнение единичных крупных заказов.

Спустя два года после основания компании произошло разделение команды «единомышленников» на «владельцев» (2 человека) и «наемников», часть сотрудников покинула компанию. Еще через три года начался процесс привлечения внешних топ-менеджеров, занявших позиции вице-президентов по финансам, маркетингу и управлению персоналом. Начальника производственного участка повысили в должности, предложив ему пост вице-президента по производству. Собственники компании (2 человека) по-прежнему возглавляют компанию.

К настоящему моменту в компании «Пластик» работает около 200 человек.

В начале своего существования компания имела функциональную структуру с элементами продуктовой. По мере роста численности работающих и объемов операций продуктовые направления все больше приобретали черты бизнес-единиц, менеджеры направлений отчитывались прежде всего по объему и темпам роста продаж своих подразделений. В то же время менеджеры по продуктам практически все свои действия должны были согласовывать с собственниками компании, которые принимали активное участие в оперативном управлении.

Решение привлечь наемных топ-менеджеров из числа профессионалов прежде всего было связано с тем, что при возросшем объеме операций возможности владельцев компании как координаторов деятельности всех подразделений оказались весьма ограничены. Более того, они ощущали необходимость в приобретении более глубоких знаний в области управления финансами, а также человеческими ресурсами. В результате интенсивных поисков были найдены «подходящие» кандидатуры на посты трех вице-президентов. Собственники компании предполагали, что эти специалисты, плюс вице-президент по производству, снимут с них значительную (если не всю) нагрузку по координации текущей деятельности всех подразделений, и в то же время будут напрямую организовывать выполнение соответствующих функций в бизнес-единицах.

Структура компании «Пластик» приобрела следующий вид:

Каждое продуктовое направление (бизнес-единица) имеет по 2-3 человека, занимающихся изучением спроса на продукцию и сбытом (оптовые продажи, мелкий опт) .

В ведении вице-президента по производству находится производственное подразделение, выпускающее одноразовую посуду (30% объема продаж), пакеты (30% объема продаж) и полиэтиленовые скатерти (100% объема продаж). Маркетинг и сбыт одноразовой

посуды осуществляется бизнес-единицей «Одноразовая посуда», пакетов – бизнес-единицей «Пакеты», а что касается скатертей и подставок под столовые приборы, то они выпускаются исключительно по заказам и с помощью дизайнера, который работает в бизнес-единице «Реклама на пакетах». Заказы на разработку дизайна и производство скатертей принимает сотрудник, непосредственно подчиняющийся вице-президенту по производству. Введение должности вице-президента по производству было обусловлено прежде всего тем обстоятельством, что руководство видело будущее компании в постепенном переключении ее с торговой деятельности на производственную.

Процесс внедрения новой структуры в компании проходил не очень гладко.

Вице-президент по маркетингу:

«Я пришел в эту компанию из торговой фирмы, в которой все решения по поводу ассортимента и объемов закупаемых товаров принимались специальным отделом, изучавшим требования покупателей. Никто не имел право пересматривать эти решения. Здесь же все не так. Менеджеры бизнес-единиц считают, что они лучше всех знают спрос на свою продукцию и очень неохотно делятся информацией об источниках своих сведений. Они сами определяют, что и у кого покупать и относят свои планы закупок и продаж на рассмотрение директору, игнорируя меня полностью. А директор, чтобы не было задержек в работе, быстро, не глядя, утверждает их планы. А от меня он требует, чтобы я занимался упорядочиванием информации по рынку, поисков новых перспективных направлений и «координацией действий всех бизнес-единиц». А как заниматься этой координацией, если меня ограничивают в информации? То есть, менеджеры, конечно, передают мне всю официальную информацию по уже совершенным сделкам, и знакомят с планами на будущее, но я уверен, что очень многое остается «за кадром».

Они имеют «своих» клиентов, с которыми у них есть «свои» договоренности. А в результате получается, что когда клиенту требуются, к примеру, не только пластиковые стаканчики, но и пленочная упаковка, то его отправляют в другое подразделение, поскольку в каждой бизнес-единице все работают за процент от продаж только своей продукции. В результате – полная неразбериха. Никто никогда не вел общую базу данных по клиентам, всему виной слишком быстрый рост компании.»

Менеджер бизнес-единицы «Одноразовая посуда»:

«Мы все здесь работаем за комиссионные, всегда были сами себе хозяева. Я в компании с самого начала, конечно, у меня уже есть свой круг клиентов, и мне совсем не нравится, что все, наработанное за годы работы, нужно передавать в другие руки. Нам и раньше-то было непросто, имея фактически двух начальников-собственников, которые порой давали противоречивые указания. А теперь появились еще и вице-президенты. Приходят, инспектируют, требуют все новых отчетов. Почему бы нам не работать как раньше?»

Вице-президент по финансам:

«Когда я пришел на первое собеседование, мне была предложена следующая схема оплаты: 20% - твердый оклад, 80% - премиальные. Директор сказал, что по такой схеме работают почти все сотрудники компании, и он не видит смысла ее менять. Причем если другие сотрудники получали премиальные в виде комиссионных от объемов продаж, то предполагалось, что мой заработок будет зависеть от объема достигнутой экономии ресурсов во всех подразделениях компании.

Директор сказал, что самое главное для компании в настоящее время – оптимизировать расходы, поскольку только так можно добиться главной цели – стать компанией номер 1 на этом рынке. Конечно, в ходе переговоров мои задачи (и, конечно, схема оплаты) были пересмотрены. Дело в том, что добиться какой-либо экономии невозможно, не имея полной картины финансовых потоков, а до настоящего времени никто толком не занимался постановкой управленческого учета. И потом: из существующей отчетности мне абсолютно неясно, какие из бизнес-единиц являются более прибыльными, а какие менее, не говоря уже о заказах. Так что сначала нужно провести большую работу по налаживанию управленческого учета, а потом уже начинать экономить».

Вице-президент по персоналу:

«По-моему, эту «старую гвардию», которая работает в компании с момента ее основания, нужно поставить в жесткие рамки, вплоть до увольнения. Они никак не хотят понять, что компания уже не та, что прежде, что нужно подчиняться жестким правилам отчетности. Я провел с ними собеседования, потом анкетирование: они в большинстве своем очень консервативны, с трудом поддаются обучению, говорят «Как работали, так и будем работать». И между ними существуют старые «тусовочные» связи, с которыми сделать практически ничего нельзя. В среде менеджеров бизнес-единиц своя организационная культура, они вместе проводят время, ходят друг к другу в гости, даже выезжают иногда с семьями на природу. При этом их заботят только собственные заработки, а о нуждах организации в целом они даже не задумываются.

У двух менеджеров сохранились хорошие личные связи с собственниками компании «со старых времен». Ведь в начале пути в компанию приглашались в основном хорошие знакомые. Поэтому все новые вице-президенты для них – только помеха на пути получения хороших заработков. Я подозреваю, что с некоторыми из клиентов и поставщиков у них сложились весьма неформальные взаимоотношения, возможно, не без личного интереса.

С набором нового персонала тоже проблемы: раньше новых сотрудников брали на работу исключительно собственники и менеджеры бизнес-единиц. Теперь, когда я настаиваю на соблюдении всех общепринятых правил тестирования (не говоря уже об оценке профессиональных качеств уже работающих сотрудников), они выказывают единодушное недовольство. Дело доходит до смешного: нам нужно было подыскать еще одного менеджера по продажам в бизнес-единицу «Пакеты», нашли достаточно опытного человека, который прекрасно прошел тестирование. Однако менеджер этой бизнес-единицы наотрез отказался работать с ним, и через пару недель предложил на это место дочь каких-то своих знакомых. А директор согласился. Так работать невозможно».

Вице-президент по производству:

«Я вообще не понимаю, что мне делать. Я занимался своим производством, технологией, а меня назначили вице-президентом с новыми обязанностями: оценивать возможности дальнейшего наращивания производства. Если бы мне кто-то сказал, что нужно выбрать оптимальные производственные мощности для решения каких-либо задач, то я бы с этой работой достойно справился. Но никто ничего не говорит. И непонятно, как я буду отчитываться перед начальством».

Первый собственник (директор):

«Наши вице-президенты, похоже, никак не могут создать единую команду. Они постоянно жалуются на менеджеров бизнес-единиц, и больше пока никакой реальной пользы от них я не вижу. Может, мы зря затеяли создание прослойки вице-президентов?»

Второй собственник:

Полагаю, нам надо пересмотреть общую концепцию ведения бизнеса. Мы решили создать штабную структуру (вице-президенты), которые бы взяли на себя всю ответственность за оперативную деятельность компании, а ничего хорошего пока не вышло. Может быть, из этих людей нужно сделать некий «мозговой центр», руководящий работой компании «по целям»? В этом случае команда управленцев, в которую будут входить все 4 вице-президента, и мы вдвоем, будут формулировать общие цели компании и доводить их до всех сотрудников. Нужно сформировать «видение» для каждой бизнес-единицы, разработать управленческие инструменты, позволяющие контролировать «игру по правилам» (корпоративные информационные системы).

Команда должна поставить бизнес-единицам реальные цели. Например, «снизить расходы на 5% при сохранении показателей объемов продаж». Менеджеру бизнес-единицы дается указание: «Обсудить варианты решения со всем отделом», т. е. создать рабочую группу. Ставится жесткий срок «3 дня на размышление!» Через три дня команда управленцев приходит и присутствует на презентации решения. Если решения нет, должно быть сформулировано обоснованное объяснение, либо переведены стрелки на «смежников» -

поставщиков продукции или услуг. «Стрелка» считается переведенной, если указано, кто, что и в какой срок должен сделать, и приложено обоснование этому».

Задания:

1. Определите стадию жизненного цикла компании и проблемы ее организационной структуры, связанные с этой стадией.
2. Охарактеризуйте организационную культуру компании
3. Проанализируйте бизнес-процессы
4. Предложите новую организационную структуру компании.
5. Как изменится организационная культура при внедрении новой организационной структуры? Как изменятся бизнес-процессы?

5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится в письменной форме. Экзамен может проводиться с использованием дистанционных образовательных технологий

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-1.2 Способность проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия	Способность проектировать организационную структуру	Результативность
	Способность осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	Полнота

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

1. Перечислите и охарактеризуйте блоки управления, составляющие в совокупности понятие «организационный дизайн».
2. Что подразумевается под соответствием управленческих блоков друг другу? Приведите основные симптомы проблем организационного дизайна.
3. Все ли компании в своем развитии проходят все стадии жизненного цикла? Поясните ответ.
4. Какие противопоказания существуют для внедрения матричной системы управления?
5. С какими недостатками функциональной структуры управления, по Вашему мнению, руководители предприятий сталкиваются в первую очередь?
6. Приведите основные характеристики простой структуры. Какие свойства позволяют простой структуре гибко реагировать на изменения на рынках и в товаре?
7. Какие признаки могут указывать на то, что простая структура становится тормозом на пути развития организации?
8. Каковы основные недостатки функциональной структуры организации? Какие инструменты управления, по Вашему мнению, можно применить для устранения недостатков функциональной структуры?
9. Дайте характеристику дивизионной структуры организации. В чем состоит причина конкуренции между дивизионами за ресурсы? Чем определяется степень свободы каждого дивизиона в его деятельности?

10. В чем состоят причины распространения матричных структур? Каковы основные признаки матричной структуры?
11. В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, матричные организации получили наибольшее распространение? С чем это связано?
12. Матричную структуру часто называют «системой управления через конфликты». Приведите примеры возможных конфликтов в матричной организации и действующих лиц в этих конфликтах.
13. Как можно снизить степень конфликтности в матричной организации? При наличии каких условий хозяйствования матричная система признается наиболее эффективной?
14. Какие факторы принимаются во внимание при выборе организационной структуры?
15. Какие из функциональных областей деятельности компании являются традиционно наиболее централизованными? Приведите аргументы «за» и «против» децентрализации системы управления в компании.
16. Объясните концепцию жизненного цикла организации. Каковы основные фазы жизненного цикла? Приведите основные характеристики фаз жизненного цикла.
17. Охарактеризуйте понятия «механический дизайн» и «органический дизайн». Приведите примеры компаний, для управления которыми чаще всего используются принципы «механического дизайна».
18. В каких отраслях экономики компании обычно строятся по принципам «органического дизайна»? Почему?
19. Приведите определение «горизонтальной организации». Каковы преимущества горизонтальной организации?
20. В каких случаях применение принципов построения горизонтальной организации оказывается эффективным?
21. В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, в наибольшей степени получает распространение горизонтальная организация? Почему?
22. Каковы основные типы межфункциональных команд, применяемых в практике управления современными организациями? Приведите пример организации, задачи которой могут быть решены при использовании лишь неформальных межфункциональных групп.
23. Что означает термин «горизонтальная иерархия управления»?

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Предмет, метод, цель «Теории организации». Современный подход в теории организации.
2. Сущность и место дисциплины «Теория организации» в системе управленческих наук и в системе менеджмента.
3. Организация и ее функции. Взаимосвязь понятий организации, институтов и рынка.
4. Главные задачи системного подхода к построению организации.
5. Общее понятие систем и их классификация.
6. Что представляет собой внешняя среда организации и как она воздействует на построение организации.
7. Типология современных организаций.
8. Критерии классификации организаций.
9. Что такое организационная структура. Виды организационных структур.
10. Самоорганизующиеся системы и их взаимодействие с формальными и неформальными организациями.
11. Показатели оценки эффективности деятельности организации.
12. Характеристика основных бизнес-процессов в организации.
13. Отличие организации от дезорганизации.
14. Сущность и характеристики социальной системы. Виды социальных организаций.

15. Сущность и характеристики хозяйственных систем. Виды хозяйственных систем.
16. Сущность процесса управления.
17. Адаптация организации в соответствии с требованиями рыночных условий. Принципы корпоративного управления.
18. Особенности образования, организации и управления акционерным обществом.
19. Взаимодействие государства и предприятий. Принципы организации и функции федеральных органов.
20. Перспективные формы организаций. Современные тенденции развития организаций.
21. Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.
22. Механизм принятия решений.
23. Процесс делегирования. Централизация и децентрализация.
24. Роль координации в организационном процессе.
25. Организационные коммуникации.
26. Бизнес-процессы: функционирование и развитие.
27. Процесс реорганизации. Сущность и цели организационных преобразований.
28. Понятие миссии организации. Цель формулировки миссии.
29. Понятия долгосрочных и краткосрочных целей организации. Подходы к определению целей организации.
30. Необходимость быстрого успеха организации на этапе детства.
31. Проблемы, возникающие в организации на этапе «расцвет сил».
32. Борьба за власть на этапе «ранняя зрелость».
33. Причины снижения эффективности деятельности организации на различных этапах жизненного цикла.
34. Признаки старения организации и их проявление.
35. Разделение труда и взаимосвязь работ.
36. Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
37. Принятие решений при проектировании организаций.
38. Принципы взаимодействия подразделений организации.
39. Организационная культура. Ценностный аспект организационной культуры. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
40. Департаментализация и ее виды.
41. Модели организаций и теоретические подходы к определению эффективности.
42. Методология оценки и измерения эффективности организаций.
43. Методы достижения высокой эффективности организаций.

Тест для оценки промежуточных знаний студентов
по дисциплине «Теория организаций»

Цель: оценка уровня теоретических знаний, предусмотренных рабочей программой.

Студентам предлагается разработанный комплексный тест оценки знаний. В задании из предложенных ответов может быть правильный только один ответ. Каждый правильный ответ соответствует оценке 2 балла, 50 вопросов, максимальный балл за ответ на тест – 100 баллов.

ТЕСТ

1. Структура организации не учитывает:

а. фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

б. установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов;

в. человеческое поведение, которое влияет на порядок взаимодействия и его координацию.

2. Выберите правильное определение организации:

а. организация – это группа людей, объединившихся для общих целей;

б. организация – это внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением;

в. организация – это строение, взаимосвязь составляющих элементов;

г. верны все вышеуказанные определения.

3. Организацию можно рассматривать:

а. как процесс;

б. как явление;

в. как процесс и как явление.

4. К признакам системы относятся следующие:

а. множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между ними, целостность и единство элементов;

б. набор элементов, автономность внутри системы, система стремится сохранить свою структуру, система имеет потребность в управлении;

в. система имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь.

5. Какие факторы влияют на соотношение централизации и децентрализации:

а. размер организации;

б. технология производства и услуг;

в. внешняя среда организации;

г. все приведенные выше факторы.

6. В каких случаях используется распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия:

а. позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами.

б. чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться проблемной ситуацией;

в. подчиненный может сделать определенную работу лучше, чем сам руководитель;

г. во всех случаях, приведенных выше.

7. Основные этапы жизненного цикла организации:

а. становление, рост, стабилизация, кризис;

б. открытие. развертывание, социальный хаос, адаптация;

в. формирование, смятение, нормирование, выполнение работ.

8. Система – это:

а. единое целое, состоящее из частей и элементов для целенаправленной деятельности;

б. организация с широким набором связей с внешним миром;

в. определенное образование, основными элементами которой являются люди.

9. Какие группы ролей выполняют профессиональные менеджеры:

а. роли, связанные с осуществлением межличностных взаимоотношений и взаимодействием работников организации;

б. информационная роль, включающая в себя сбор, обработку и передачу необходимой информации;

в. роли, непосредственно связанные с принятием организационно-управленческих решений;

г. все группы ролей одновременно, приведенные выше.

10. Конфликт – это

а. столкновение мнений, интересов одной или нескольких сторон;

б. выражение противоречия в явной форме;

в. верны оба утверждения.

11. Что является ключевыми императивами создания организаций с высоким уровнем доверия:

а. результативность деятельности;

б. порядочность во взаимоотношениях;

в. проявление заботы о людях;

г. верны все понятия, приведенные выше.

12. Организационно-управленческое решение по разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций – это:

а. выбор альтернативы.

в. результат выбора из нескольких возможных вариантов.

с. выбор альтернативы руководителем.

13. Какая по своему характеру бывает координационная деятельность по планированию и осуществлению различных мероприятий:

а. превентивная.

б. устраняющая;

в. регулирующая и стимулирующая;

г. все понятия, приведенные выше верны.

14. Делегирование и распределение полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия означает:

а. содействовать децентрализации управления;

б. снять ответственность с руководителя;

в. продемонстрировать доверие руководителя подчиненным.

15. Какие бывают направления коммуникаций с точки зрения планирования и осуществления различных мероприятий в организации:

а. нисходящее направление;

б. восходящее направление;

в. горизонтальное направление;

г. все направления коммуникаций присутствуют в организации.

16. Какие причины нововведений в организации вы знаете?

а. поиск решения проблем, возникающих в деятельности организации, подражание другим организациям;

б. желание улучшить мастерство в конкретной деятельности, конкурентная борьба на рынке;

в. верны все утверждения.

17. Миссия и цели организации:

а. отличаются тем, что в миссии не рекомендуется указывать прибыль в качестве основного направления деятельности;

б. миссия не формулируется как достижение прибыли;

в. это одно и то же.

18. Выберите модели коммуникаций в организации:

а. коммуникация как действие;

б. коммуникация как взаимодействие;

в. коммуникация как действие, как взаимодействие и как процесс.

19. Теория организации изучает:

а. принципы, законы, закономерности организации на разных этапах ее жизненного цикла;

б. законы ведения бизнеса;

в. особенности управления персоналом в организации.

20. Чем измеряется эффективность информационных технологий в организациях в настоящее время:

а. ускорением деловых связей и процессов принятия организационно-управленческих решений;

б. обязательное наличие официального сайта организации, позволяющего вести базу данных заказчиков и поставщиков, осуществлять электронные платежи, создавать центры реагирования на запросы клиентов, осуществлять разнообразные методы оплаты продукции и услуг.

21. Холдинг – это:

а. акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных компаний;

б. акционерное общество, число акционеров которого не превышает 50 человек;

в. акционерное общество, число акционеров которого не ограничено.

22. Децентрализация – это:

а. распределение властных полномочий по принятию решений;

б. передача всей власти в руки подчиненных;

в. сосредоточение власти в одних руках.

23. Конфликты отражают:

а. динамическое состояние организации;

б. статическое состояние организации;

в. застой в организации.

24. На чем основывается функция управления знаниями:

а. приобретение знаний;

б. усвоение знаний;

в. приобретение, усвоение и передача знаний.

25. Под законом подразумевается:

а. связь между переменными входа и выхода, закон может включать общее и особенное для каждой организации;

б. это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах или является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций;

в. это всевозможные сочетания ситуаций и приемов их разрешения.

26. Какие системы можно отнести к открытым:

а. те, которые характеризуются высокой чувствительностью к внешней среде;

б. те, которые создаются человеком, природой для реализации целей мирового существования;

в. те, которые характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям, а вследствие этого – слабой устойчивостью.

27. Элементы внутренней среды организации:

а. технологии, цели, люди, структуры, капитал, система социальной организации;

б. здания, оборудование, персонал, взаимоотношения, философия;

в. социальные и этические нормы, рабочая сила, инфраструктура, наука, технологии.

28. Внешняя среда организации:

а. философия, цель, задачи, структура;

б. политика, экономика, технологии, ресурсы;

в. знания, имидж, связи с общественностью, нематериальные активы.

29. По каким направлениям происходят изменения в организации под влиянием информационных технологий:

а. меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя;

б. осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя;

в. существенно изменяются средства коммуникации;

г. верны все вышеуказанные направления.

30. Самая лучшая организационная культура формируется:

а. стихийно;

б. сознательно;

в. в зависимости от ситуации.

31. Организационная культура – это новая область знаний, которая выделилась из:

а. организационного поведения;

б. культуры деловой коммуникации;

в. культуры проведения деловых переговоров.

32. Как называется искусственное объединение людей для достижения определенной цели на основе разделения труда и иерархии рангов:

а. команда;

б. неформальная группа;

в. организация.

33. Как называется временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением данных, меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе:

а. конфликт;

б. противоречие;

в. столкновение.

34. По каким стадиям можно организовать процесс формирования организационной культуры:

а. формирование общей структурной схемы аппарата управления;

б. разработка состава основных подразделений и связей между ними;

в. регламентация организационной структуры;

г. все стадии входят в данный процесс.

35. Менеджер – это:

а. наемный работник аппарата управления, имеющий в подчинении несколько специалистов, непосредственно занятых в обслуживающей или производственной деятельности;

б. наемный работник, имеющий в подчинении несколько менеджеров;

в. верны оба утверждения.

36. Какие фундаментальные проблемы рыночной экономики решает корпорация:

а. привлечение капитала для осуществления крупных проектов;

б. диверсификация (распределение) риска;

в. привлечение капитала для осуществления крупных проектов и диверсификация риска.

37. Какие типы холдинговых структур Вы знаете:

а. конгломераты;

б. банковские холдинги;

в. интегрированные промышленные компании;

г. все типы, приведенные выше, входят в состав холдинговых структур.

38. Какие способы образования конгломератов являются основными:

а. слияние;

б. поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации;

в. слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации.

39. Финансово-промышленные группы – это:

а. крупные интеграционные структуры разных видов;

б. крупные интеграционные структуры разных видов, в которых финансовые институты играют не меньшую роль, чем производственные.

40. Транснациональная корпорация – это:

а. особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы;

б. особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества.

41. Какой фактор определяет успех международных совместных предприятий:

а. выбор партнера;

б. человеческие ресурсы;

в. новые технологии.

42. Подвижность внешней среды организации – это:

а. число факторов, на которые организация должна реагировать;

б. скорость, с которой происходит изменение во внешней среде;

в. количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора.

43. Закон информированности-упорядоченности:

а. реализуется путем создания базы знаний;

б. реализуется в результате увеличения объема информации об объекте управления и использования интеллектуальных возможностей компьютера для разработки качественных решений;

в. утверждает, что чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования.

44. Для совершенствования деятельности организационных структур компании необходимо:

а. на базе миссии компании сформулировать набор целей и задач, создать группу развития организации;

б. составить набор необходимых функций управления и производства, составить новую функциональную структуру управления;

в. верны все утверждения.

45. Назовите причины нововведений в организации:

а. поиск решений проблемы, возникающих в деятельности организации, подражание другим организациям;

б. желание улучшить мастерство в конкретной деятельности, конкурентная борьба на рынке;

в. верны все утверждения.

46. К фоновым законам организации относятся:

а. закон информированности-упорядоченности, анализа и синтеза, композиции и пропорциональности;

б. законы самосохранения, развития и синергии;

в. законы своеобразия, оптимальной загрузки, доходчивости информации.

47. Как называется временное эмоциональное состояние изменения настроения человека или группы людей в связи с получением новой информации, меняющей старое представление об интересующем объекте или процессе:

а. конфликт;

б. противоречие;

в. столкновение.

48. Назовите принцип, который соответствует определению «Система стремится к стабилизации диапазона изменений потенциала системы»:

а. принцип непрерывности;

б. принцип стабилизации;

в. принцип инерции.

49. Какие методы применяются при проектировании организационных структур:

а. метод аналогий и экспертно-аналитический;

б. метод структуризации целей и организационного проектирования;

в. все приведенные выше методы дополняют друг друга и применяются последовательно.

50. Какие наиболее важные показатели используются при оценке эффективности аппарата управления и его организационной структуры:

а. группа показателей, характеризующих эффективность системы управления;

б. группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления;

в. группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень;

г. все показатели важны и используются одновременно.

КЛЮЧИ к тесту для оценки промежуточных знаний студентов по дисциплине «Теория организаций»

1. в.	26. в.
2. г.	27. а.
3. в.	28. б.
4. а.	29. г.
5. г.	30. б.
6. г.	31. а.
7. а.	32. в.
8. а.	33. б.
9. г.	34. г.
10. в.	35. в.
11. г.	36. в.
12. с.	37. г.
13. г.	38. б.
14. в.	39. б.
15. г.	40. б.
16. в.	41. а.
17. в.	42. б.
18. в.	43. в.
19. а.	44. в.
20. б.	45. в.
21. а.	46. а.
22. а.	47. б.
23. в.	48. б.
24. в.	49. в.
25. б.	50. г.

Типовые оценочные материалы по теме 1. Организация как система

Кейс «Компания Союз»

Вопрос для обсуждения

Охарактеризуйте компанию «Союз» с точки зрения системного подхода к анализу организаций.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Организация и ее функции. Взаимосвязь понятий организации, институтов и рынка.
- Главные задачи системного подхода к построению организации.
- Общее понятие систем и их классификация.
- Что представляет собой внешняя среда организации и как она воздействует на построение организации.
- Типология современных организаций.
- Критерии классификации организаций.
- Отличие организации от дезорганизации.
- Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.
- Определение закона синергии. Примеры проявления закона синергии в хозяйственной практике организаций.

Типовые оценочные материалы по теме 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Самоорганизующиеся системы и их взаимодействие с формальными и неформальными организациями.

- Показатели оценки эффективности деятельности организации.
- Сущность и характеристики социальной системы. Виды социальных организаций.
- Классификация социальных организаций по правовому статусу.
- Сущность и характеристики хозяйственных систем. Виды хозяйственных систем.
- Основные единичные организационные формы компаний.
- Особенности образования, организации и управления акционерным обществом.
- Взаимодействие государства и предприятий. Принципы организации и функции федеральных органов.
- Перспективные формы организаций. Современные тенденции развития организаций.
- Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Организационные структуры

Кейс: Мебель

Вопросы:

1. Каковы симптомы проблем организационного дизайна фирмы «НиКи»?
2. Каковы проблемы организационного дизайна компании?
3. Приведите свою оценку предложениям Игоря. Каковы Ваши рекомендации по улучшению работы компании?
4. Какие вопросы следует делегировать Игорю?

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Сущность процесса управления.
- Адаптация организации в соответствии с требованиями рыночных условий. Принципы корпоративного управления.
- Основные элементы системы управления организацией.
- Механизм принятия решений.
- Процесс делегирования. Централизация и децентрализация.
- Простая, функциональная и дивизиональная организация. Матричная организация.
- Функции управления управленческой деятельностью.
- Роль координации в организационном процессе.
- Организационные коммуникации: виды и механизмы.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Внешняя среда организации

Кейс: Обувная корпорация штата Иллинойс

Вопросы к кейсу:

На какой стадии развития находится компания? Чем вы можете аргументировать свои выводы?

Какие организационные преобразования требуется провести в компании, чтобы она повысила эффективность своей работы на этой стадии жизненного цикла?

Какие изменения в организационном дизайне нужно сделать в компании при ее переходе на следующую фазу жизненного цикла?

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу.
- Необходимость быстрого успеха организации на этапе детства.
- Проблемы, возникающие в организации на этапе «расцвет сил».
- Борьба за власть на этапе «ранняя зрелость».
- Концепция жизненного цикла по Л..Грейнеру.
- Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития.
- Условия прохождения организациями стадии Координации.

- Причины снижения эффективности деятельности организации на различных этапах жизненного цикла.
- Признаки старения организации и их проявление.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Внутренние процессы в организации
Кейс «Прима»
Вопросы

1. Какие принципы проектирования организации были нарушены в данной ситуации?
2. Каковы организационные проблемы, существующие в данной компании?
3. Какие действия, по вашему мнению, следует предпринять Генеральному Директору для улучшения ситуации?

Задание:
Составьте план-график мероприятий по проведению организационных изменений.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Этапы и элементы проектирования организаций.
- Разделение труда и взаимосвязь работ.
- Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
- Принятие решений при проектировании организаций.
- Принципы взаимодействия подразделений организации.
- Департаментализация и ее виды.
- Дифференциация и интеграция в организации.
- Типы организаций по взаимодействию с окружающей средой.
- Особенности механистического и органического типа организаций.

Типовые оценочные материалы по теме 6. Жизненный цикл организации
Кейс: Рекламное агентство Aquarius
Вопросы к кейсу:
Как организованы процессы создания рекламных материалов в компании в настоящее время?
Какие вы видите проблемы в организации процессов в настоящее время?
Как следует преобразовать рабочие процессы в компании для повышения ее эффективности?

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Основные принципы проектирования бизнес-процессов.
- Тенденции изменения бизнес-процессов в современных организациях.
- Взаимосвязь бизнес-процессов с функциональной системой организации.
- Сложности, которые возникают при изменении существующих бизнес-процессов.
- Понятие реинжиниринга.
- Отличие реинжиниринга от изменений функциональных отделов организации.
- Методы проведения изменений в бизнес-процессах организации.

Типовые оценочные материалы по теме 7. Управление организационной культурой
Кейс: Консалтинговая фирма «Эверест»
Вопросы к кейсу
Чем характеризуется организационная культура в компании в настоящее время?
Можно ли сохранить основные характеристики организационной культуры при дальнейшем развитии компании?
Как можно укрепить существующую организационную культуру?
Задание:
Составьте план-график по проведению изменений в организационной культуре.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Типология организационных культур.
- Механизм формирования и изменения организационной культуры компании.
- Организационная структура и организационная культура: их взаимосвязь и взаимодействие.
- Ценностный аспект организационной культуры.
- Роль структуры и систем организации в формировании организационной культуры.
- Методы изменения организационной культуры.
- Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

Шкала оценивания

85-100 баллов	- Может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла. - Проектирует организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение - Понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы; - Может установить связь делегирования с организационной структурой компании. - Способен составить план-график мероприятия с учетом распределения обязанностей - приведены аргументы для обоснования типа организационной культуры - получены результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры - представлен комплексный и обоснованный план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики - проведен детальный анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, его основные характеристики; - предложены соответствующие условиям кейса методы и инструменты диагностики бизнес-процесса
84-70 баллов	- Может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла, не в полном их объеме. - Проектирует организационные структуры, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение, не учитывая в полной мере сформулированные цели и задачи организации - Понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы, но не может дать полный перечень управленческих вопросов, подлежащих делегированию в конкретном случае; - Может установить связь делегирования с организационной структурой компании, но не связывает практические рекомендации с фазой жизненного цикла компании. - Способен составить план-график мероприятия без должного распределения обязанностей - Приведено недостаточное количество аргументов для обоснования типа организационной культуры - получены результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры, однако не все полученные результаты использованы в рекомендациях по изменению организационной культуры - представлен комплексный план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики с недостаточным его обоснованием - проведен детальный анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, но с неполным числом его - предложено ограниченное число методов и инструментов диагностики бизнес-

	процесса
69-55 баллов	- Может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла, упуская достаточно важные из них. - Проектирует организационные структуры, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение, не учитывая сформулированные цели и задачи организации - Понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы, но не может предложить практические рекомендации по делегированию в конкретном случае; - Может установить связь делегирования с организационной структурой компании не в полном объеме, не связывает практические рекомендации с фазой жизненного цикла компании. - Способен составить план-график мероприятия без учета распределения обязанностей - Приведено ограниченное количество аргументов для обоснования типа организационной культуры - результаты диагностики организационной культуры не в полной мере позволяют принять управленческие решения по изменению организационной культуры, - представлен план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики с ограниченным его обоснованиям, - проведен анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, не представлены его характеристики - предложены методы и инструменты диагностики бизнес-процесса, не соответствующие условиям кейса
Менее 55 баллов	- Не может охарактеризовать достаточное количество проблем, возникающих в организации на различных этапах жизненного цикла. - Проектирует организационные структуры, не определяя состава и места подразделений, их ресурсного обеспечения, не учитывая сформулированные цели и задачи организации - Не в полном объеме понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы, не может предложить практические рекомендации по делегированию в конкретном случае; - Не может установить связь делегирования с организационной структурой компании и с фазой жизненного цикла компании. - Способен составить план-график мероприятия без учета распределения обязанностей и без четкого определения задач - Не приведены аргументы для обоснования типа организационной культуры - Не получено достаточного количества результатов диагностики организационной культуры, позволяющих принять управленческие решения по изменению организационной культуры - представлен план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики, не носящий комплексного характера, обоснования плана недостаточны - проведен анализ кейса, но не определен тип бизнес-процесса - предложено ограниченное количество методов и инструментов диагностики бизнес-процесса, не соответствующее условиям кейса

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено

70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к экзамену предполагает работу над «вопросами для подготовки к зачету» (см. выше). Слушатель самостоятельно находит ответы на поставленные вопросы, используя литературу, рекомендованную к курсу, а также записи лекций и знания, полученные в ходе практических занятий.

Вопросы для подготовки к зачету предлагаются слушателям в начале курса с тем, чтобы при освоении дисциплины они могли учитывать их по мере освоения той или иной темы.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме письменного экзамена.

Задания на экзамене состоят из двух частей: тестовое задание и кейс для анализа. Тестовое задание представляет собой открытые вопросы, на которые нужно дать ответы. После выполнения теста слушатель получает один из нескольких вариантов кейса, который нужно проанализировать, и на основании проведенного анализа дает варианты предложений по изменению и совершенствованию системы управления предложенной компании.

На выполнение задания отводится 4 академических часа.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1.Теория организации: учебно-методическое пособие для студентов по специальностям и направлениям подготовки "ГМУ", "Менеджмент" / сост. Е.Б. Глазков, Е.М. Лещенко, А.В. Панова. - Воронеж: ФГБОУ ВПО РАНХиГС ВФ, 2013. - 79 с.

2.Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - 6-е изд. перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2007.- 797с.

3.Глазков Е.Б. Теория организации: курс лекций для студентов по направлениям подготовки бакалавров 38.03.04 ГМУ и 38.03.02 Менеджмент. - Воронеж: ВФ РАНХиГС. 2017.- 112с.

7.2 Дополнительная литература

1. Гибсон Джеймс Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учеб. для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. - 8. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.

2. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты; пер. с англ. - СПб., 2001.

3. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учебное пособие. - М.: Дело, 2003.

4. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. — М.: Издательство Юрайт, 2015.

5. Daft Richard L. Organizational Theory and Design. 12th edition. Cengage Learning. Boston, 2015.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

7.4. Интернет-ресурсы:

Не используется

7.5. Иные источники

1. Научная электронная библиотека – Режим доступа :http://elibrary.ru
2. Электронная библиотечная система IPRbooks. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/
3. Электронная библиотечная система «Лань». – Режим доступа: http://e.lanbook.com/
4. Электронная библиотечная система «ЮРАЙТ». – Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/.
5. Электронная библиотечная система «Знаниум». - Режим доступа: https://znanium.com.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Project, Microsoft Excel, Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer;

В учебном процессе используются следующие информационно-справочные системы: Консультант плюс, Гарант.