

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан социологического факультета МГУ  
\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Теория организации»  
«Theory of organisation»**

**Уровень высшего образования:  
Бакалавриат**

**Направление подготовки:**

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Профиль:  
Маркетинг**

**Форма обучения:  
очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

На заседании Учёного Совета факультета

(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019 г.)

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с ФГОС для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.03.02 «Менеджмент» (программы бакалавриат) в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. N 7 с изменениями и дополнениями от: 20 апреля 2016 г., 13 июля 2017 г.

Годы приёма на обучение: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

**1. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу базовой части, 3 и 4 семестры.

**2. Входные требования для освоения дисциплины, предварительные условия:** освоение дисциплин: «Экономика», «История управленческой мысли».

**3. Результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с требуемыми компетенциями выпускников.**

Компетенции выпускников (коды)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с компетенциями
<p>способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений <b>(ОПК-2)</b></p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код 31 (ОПК-2)</b> основы экономических, социологических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код У1 (ОПК-2)</b> находить оптимальные организационно-управленческие решения</li> </ul>
<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия <b>(ОПК-3)</b></p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код 31 (ОПК-3)</b> основы проектирования организационных структур</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код У1 (ОПК-3)</b> проводить диагностику организационных структур</li> </ul>
<p>владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры <b>(ПК-1)</b></p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код 33 (ПК-1)</b> специфику управления организационной культурой и ключевые механизмы ее формирования, изменения и функционирования</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код У2 (ПК-1)</b> проводить диагностику организационной культуры и разрабатывать предложения по её совершенствованию</li> </ul>

<p>способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений <b>(ПК-5)</b></p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код 31 (ПК-5)</b> основы стратегического менеджмента</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код У1 (ПК-5)</b> определять и анализировать функциональные области организации и их взаимосвязи</li> </ul>
<p>способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения в области маркетинга с учётом их социальной значимости <b>(СПК-2)</b></p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код 31 (СПК-2)</b> основы маркетинга, управленческих и поведенческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Код У1 (СПК-2)</b> разрабатывать тактические и стратегические маркетинговые решения с опорой на социально-гуманитарное и социально-экономическое знание</li> </ul>

**4. Формат обучения:** очная.

**5. Объём дисциплины** составляет 6 з.е., 216 академических часов, в том числе 72 часа, отведённых на контактную работу обучающихся с преподавателем (36 часов лекций и 36 часов семинаров), 144 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

**6. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведённого на них количества академических часов и виды учебных занятий:**

Наименование и краткое содержание разделов и дисциплины,  Форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего (часы)	В том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
<b>Раздел 1. Научное знание об организациях</b>					
Тема 1. Организация как социально-экономический феномен	12	2	2	4	12

Тема 2. Теория организации как научная дисциплина	16	2	2	4	12
Тема 3. Эволюция организационных систем	20	4	4	8	12
Тема 4. Современные тенденции развития организаций	20	4	4	8	12
<b>Раздел 2. Внутренняя среда организации</b>					
Тема 5. Структура организации	20	4	4	8	12
Тема 6. Организация как социотехническая система	16	2	2	4	12
Тема 7. Организация как политическая система	16	2	2	4	12
Тема 8. Организационная культура	20	4	4	8	12
<b>Раздел 3. Организация и внешняя среда</b>					
Тема 9. Влияние внешней среды на организацию	20	4	4	8	12
Тема 10. Влияние организации на внешнюю среду	16	2	2	4	12
Тема 11. Организационные популяции и экосистемы	16	2	2	4	12
Тема 12. Взаимодействие организации с различными видами социально-экономического окружения	20	4	4	8	12
Промежуточная аттестация (зачёт, экзамен)					
<b>Итого</b>	<b>216</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>72</b>	<b>144</b>

п/п	Раздел	Содержание (темы)
<b>РАЗДЕЛ I. НАУЧНОЕ ЗНАНИЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИЯХ</b>		
1	<b>Тема 1. Организация как социально-экономический феномен</b>	<p>Многочисленность термина «организация». Организация как свойство упорядоченности, как определенная социальная единица. Природа социальных организаций. Существенные признаки организаций. Организация как целевая, иерархически построенная, управляемая общность, социальный институт. Понятие организационного (синергического) эффекта. Возможность влияния на синергический эффект. Взаимоусиление и взаимоослабление людей в организациях. Сотрудничество как неперемное условие взаимоусиления. Феномен синергии в совместном труде.</p> <p>Современное общество как мир организаций. Типы организационных образований в обществе. Организации, действующие в экономике. Основные признаки хозяйственной организации.</p>

		<p>Понятие организации. Традиционные определения организации. Организация как целевая группа. Организация как экосистема. Категория организации в институциональной экономической теории. Организация и рынок как формы экономической социальности. Характеристики рынка: равенство всех элементов, определяющая роль монетарных оценок, жесткое конкурентное начало. Характеристики организации: наличие иерархии, немонетарные оценки поведения людей и результатов деятельности, принципиальный акцент на кооперацию. Отличия организационного поведения от поведения в рыночной среде.</p>
2	<b>Тема 2. Теория организации как научная дисциплина</b>	<p>Социальные организации как объект научного анализа. Подходы к анализу феномена организации в различных областях знания. Теория организации как динамично развивающаяся в течение XX – начала XXI вв. область науки. Причины бурного развития организационной теории. Значимость научного изучения организаций. Предметная область исследований в теории организации. Междисциплинарность организационной теории. Проблема концептуальной целостности теории. Влияние общенаучной методологии системного анализа. Переход от микро- к макроуровню анализа во второй половине XX в. Исследование взаимоотношений организации с внешней средой и их последствий для внутриорганизационных процессов. Изучение воздействия организаций на различные стороны жизни общества. Вектор современного развития теории организации.</p> <p>Предмет теории организации. Методологические парадигмы и организационный анализ. Воплощение основных течений экономической и социологической теории в организационных моделях (позитивизм, экономическая классика и неоклассика, структурный функционализм, неинституционализм, организационная экология, политологический и культурологический подходы). Парадигмы, метафоры и связанные с ними школы организационного анализа: Г.Морган. Метафора в организационной теории. Гносеологические аспекты метафоры. Основные образы организации. Множественность теоретических моделей организации. Причины методологического плюрализма. Возможность практического использования разнообразных организационных моделей. Проблема интеграции знания и представления организации как целостности.</p>
3	<b>Тема 3. Эволюция организационных систем</b>	<p>Организации в доиндустриальном обществе. Община как доминирующая форма организации. Традиции как нормообразующие принципы построения организаций. Армия и церковь как примеры крупных организационных систем доиндустриального общества. Специфика воздействия государства на процесс</p>

		<p>функционирования производственных организаций в рамках античного, феодального и азиатского строя.</p> <p>Изменения принципов построения организаций в эпоху первоначального накопления капитала и раннего капитализма. Значение разделения труда. Влияние протестантской этики на процессы создания и функционирования ранних рыночных организаций.</p> <p>Становление рыночного общества в VIII-XIX веках. Трансформация традиционных структур организации производства. Исторические формы организации производства: ремесленная мастерская, малое предприятие, крупная корпорация, глобальная корпорация. Рациональные основы построения организационных систем. Приоритетное развитие крупных компаний в конце XIX - начале XX веков. Организации классического индустриального типа. Принцип "экономии на масштабе" в рамках крупных организаций.</p>
4	<b>Тема 4. Современные тенденции развития организаций</b>	<p>Тенденция к минимизации количества работников предприятия или подразделения. Малое предприятие как идеал экономической организации. Причины угасания интереса к крупным корпорациям классического типа. Роль общинных связей в современном малом бизнесе. Изменения общественного мнения 80-х, 90-х годов по отношению к малым формам бизнеса. Зарождение и развитие тенденции к децентрализации производства.</p> <p>Тенденция к совладению предприятиями. Совладение как объективная основа сотрудничества менеджеров и работников. Новые организационные формы распределения акций среди работников компании (ESOP и др.). Принцип обязательного владения акциями: достоинства и недостатки. Становление гибких организационных структур. "Холмообразные" и сетевые структуры. Формализация неформальных связей в современных организациях. Проблема взаимозаменяемости работников и их приобщенности к целям организации. Возможные пути решения. Гибкое строение фирмы как ответ на постоянно изменяющееся внешнее окружение.</p> <p>Развитие информационных технологий и систем телекоммуникаций, их использование в организациях. Информация как экономическая основа современного общества. Телекоммуникации и новые возможности малых организаций. Экономические и технические причины разделения (географического и организационного) производства и генерации идей в современной экономике.</p>
<b>РАЗДЕЛ II. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ</b>		
5	<b>Тема 5. Структура организации</b>	Принцип доминирования функций над структурой организации как основа

		<p>структурных преобразований. Задача определения функций организации. Применение структурно-функционального подхода к анализу деятельности организации. Виды организационных структур. Американская и российская типологии организационных структур. Преимущества и недостатки линейных, функциональных, линейно-функциональных, дивизиональных и матричных структур. Организационная структура и этап жизненного цикла организации.</p> <p>Количество структурных уровней, проблема его сокращения или увеличения. Применение принципа иерархии к построению и преобразованию организационной структуры. Понятие гибкой и жесткой структуры. Обеспечение четкого выполнения принятых решений и возможности решения нетрадиционных задач в рамках одной организационной структуры. Создание межфункциональных, межподразделенческих коллективов. Сочетание единоначалия и коллегиальности принятия решений. Значение комитетов в современных компаниях. Недостатки межфункциональных коллективов. Проблема продвижения кадров и построения карьеры в организации.</p> <p>Современные тенденции развития организаций. Причины угасания интереса к крупным корпорациям классического типа. Децентрализация управления современными организациями. Малое предприятие как идеал экономической организации. Роль общинных связей в современном малом бизнесе. Зарождение и развитие тенденции к децентрализации производства. Становление гибких организационных структур. Гибкое строение фирмы как ответ на постоянно изменяющееся внешнее окружение. «Холмообразные» и сетевые структуры. Формализация неформальных связей в современных организациях.</p>
6	<p><b>Тема 6. Организация как социотехническая система</b></p>	<p>Технология как структурообразующий фактор. Мелкосерийное, крупносерийное/массовое, непрерывное производство: шкала технической сложности производственного процесса Дж. Вудворд. Технологическая оснащенность производства и структурные характеристики организаций. Технологическая взаимозависимость подразделений. Типы взаимозависимости, влияющие на структуру организации, и управление: классификация Дж. Томпсона. Социотехнический подход к анализу организаций: Э. Трист. Понятие социотехнической системы. Технологические и гуманитарные императивы в процессе становления и развития организаций.</p> <p>Технология как основа построения организации. Зависимость пространственного построения организации от типа технологии. Операционная система организации. Проблемы определения эффективности операционной системы.</p>



		<p>Бухгалтерская и социально-экономическая интерпретации эффективности. Попытки учета будущих возможностей организации при определении эффективности. Социальные проблемы, связанные с функционированием технико-технологической подсистемы организации и развитием современных технологий. Адекватность технологии. Монотонность труда. Формирование категорий узких специалистов. Проблема соотношения основных и вспомогательных функций при осуществлении производственных процессов в современных организациях.</p>
7	<b>Тема 7. Организация как политическая система</b>	<p>Организации как системы правления. Модели политического правления в организациях: автократия, бюрократия, технократия, демократия. Власть в организациях. Отношения власти. Источники власти в организации. Конфликт в организациях. Управление конфликтом. Организационные отношения: унитарная, плюралистическая и радикальная системы. Управление плюралистическими организациями. Организации как коалиции. Власть и принятие решений в корпорации. Развитие властных взаимоотношений. Мотивы (интересы) различных групп, причастных к корпорации. Руководитель как политик. Построение сетей и создание коалиций. Организации как арены внутренней политики.</p> <p>Механизмы реализации власти. Принуждение. Положительные стороны метода принуждения: конкретность, быстрота исполнения заданий, отсутствие дополнительных затрат. Невозможность управления сложными процессами и видами деятельности с помощью принуждения. Метод переговоров. Власть и прагматическое, утилитарное отношение к людям. Умение заручаться поддержкой и приуменьшать сложность задания. Метод убеждения. Необходимость выработки и отстаивания аргументов в процессе убеждения подчиненных. Приобщение работников к глобальным целям организации посредством метода убеждения.</p>
8	<b>Тема 8. Организационная культура</b>	<p>Организация как культура. Понятие организационной культуры. Антропологический и атрибутивный подходы к определению организационной культуры. Уровни организационной культуры: видимые регуляторы, измеряемые ценности, базовые предположения. Нормы и ценности организационной культуры. Историческая обусловленность организационной культуры. Специфические черты организационной культуры современного российского бизнеса. Организационная культура и макрокультурная среда, влияние национальных и региональных факторов. Специфика процесса социализации как приобщения к организационной культуре.</p> <p>Типологии организационной культуры. Типологии организационных культур в контексте сопоставления национальных бизнес-культур: У. Оучи, Г. Хофштеде, Ф.</p>

		<p>Тромпенаарса и Ч. Хемпден-Тернера, Р. Льюиса, Э. Холла. Управленческая классификация организационных культур С. Хэнди. Проблема управленческих оснований для классификации организационных культур.</p> <p>Развитие организационной культуры. Роль основателя организации в процессе становления её культуры. Этапы развития организации и изменения в организационной культуре. Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения норм и ценностей компании. Управление организационной культурой, её различными уровнями. Возможность управления культурой. Культурообразующий контекст латентных функций управленческих решений. Необходимость диагностики организационной культуры. Информирование, воспитание, радикальное реформирование как методы изменения культуры компании. Этические составляющие организационной культуры.</p> <p>Организационная культура малого и среднего бизнеса. Общинность как черта организационной культуры. Быстрые реакции на изменение окружения. Проблемы самостоятельности и риска. Отражение феномена рыночного риска в организационных культурах. Организационная культура крупных корпораций. Необходимая формализация межличностных отношений. Внешние атрибуты организационной культуры: гимн, лозунги, форма, стандарты общения.</p>
<b>РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b>		
9	<b>Тема 9. Влияние внешней среды на организацию</b>	<p>Внешняя среда организации. Концепции внешней среды. Внешняя среда как совокупность других организаций, с которыми ей приходится сотрудничать или конкурировать. Понятие целевого окружения организации. Внешняя среда как культурное и юридическое окружение. Внешняя среда как доступные ресурсы (ресурсные ниши). Внешняя среда как сфера сбыта продукта (продуктовые рынки). Внешняя среда как поток информации, воспринимаемой членами организации, находящимися на её границах.</p> <p>Факторы влияния окружающей среды. Ситуационные характеристики и ограничения внешней среды. Зависимость внутриорганизационных процессов от состояния внешней среды. Процесс адаптации к внешнему окружению. Влияние внешней среды на организационную структуру. Адаптация к неопределенности окружающей среды. Ситуационные теории организационной структуры. Определение двух типов организационных структур с точки зрения соответствия различным внешним условиям: Т. Бёрнс и Дж.М. Столкер. Необходимость открытых и гибких стилей организации и управления при непрерывных изменениях среды.</p>

		<p>Различия между механистической и органической организацией. Необходимость адекватного дифференцирования и соответствующей интеграции для эффективного взаимодействия с внешней средой: П. Лоуренс и Дж. Лорш. Понятие гетерогенности внешней среды. Регулирование взаимоотношений со структурами во внешней среде. Техническое ядро и буферные подразделения организации: Дж. Томпсон. Перемещение границ организации. Внешняя среда и внутриорганизационная власть. Пассивные и активные реакции организации на требования внешней среды. Ситуационная матрица формирования стратегии Дж. Томпсона.</p>
10	<p><b>Тема 10. Влияние организации на внешнюю среду</b></p>	<p>Стратегическая адаптация к внешней среде. Теория стратегического выбора. Активная роль организации в выборе структуры. Влияния, оказываемые стратегическим агентом, на деятельность бизнес-предприятия: А. Чандлер. Понятие стратегии. Модификация организационных целей как основной источник организационных изменений. Осуществление выбора доминирующей коалицией. Процесс формулирования стратегии как согласование деловой и политической систем внутри организации. Значимость внутренних факторов для успеха в конкурентной борьбе. Подверженность организационных элементов стратегическому выбору, осуществляемому руководителями корпораций. Модель стратегического выбора: Дж. Чайлд. Стратегический выбор как источник организационного многообразия. Организационная стратегия и организационная структура. Возможность существования множества структур, жизнеспособных в данной внешней среде. Возможность выбора типа внешней среды лицами, принимающими решения в организации. Способность организации изменять внешнюю среду. Восприятие и оценка характеристик внешней среды членами организации. Основные силы и факторы влияния, воздействующие на стратегический выбор и стратегическое поведение: И. Ансофф.</p> <p>Проблема управления внешней средой. Теория ресурсной зависимости. Зависимость от ресурсов и контроль ресурсов окружающей среды: Дж. Пфеддер, Дж. Саланчик. Задача обеспечения менеджментом непрерывного притока ресурсов и определенных результатов деятельности. Значимость процессов принятия внутриорганизационных политических решений. Возможность существования множества внутренних структур и действий, отвечающих целям выживания организации. Проблема удовлетворенности влиятельных групп, находящихся во внешней среде организации. Активное воздействие организации на внешнюю среду. Воздействие организаций друг на друга.</p>

11	<b>Тема 11. Организационные популяции и экосистемы</b>	<p>Межорганизационные взаимосвязи. Эволюция организаций и превращение их в бизнес-экосистемы. Понятие «организационная экосистема». Отношения взаимозависимости, сотрудничества и конкуренции организаций. Вариативность структуры и поведения организаций. Объяснение разнообразия типов организаций в теории и на практике. Популяционная экология организаций: М. Ханнан и Дж. Фриман. Организационная популяция как единица анализа.</p> <p>Внешняя среда как система занятия экологических ниш и как социокультурное окружение. Естественный отбор как механизм организационных изменений и адаптации. Направление развития – достижение лучшего соответствия организационных характеристик внешней среде. Модель естественного отбора. Селекция социокультурных образцов на уровне популяции. Отбор средой наиболее подходящих структур, видов деятельности и форм поведения. Адаптация как результат предшествующего развития организации. Трехступенчатая модель эволюционного процесса. Плотность и динамика организационных популяций. Возникновение и исчезновение организаций. Уровень рождаемости и смертности в организационных популяциях. Выживание целого вида организаций. Объяснение повышения и понижения значимости разных видов. Появление или исчезновение целых отраслей или видов организаций при столкновении с новыми видами конкуренции и обстоятельствами внешней среды. Организационная (структурная) инертность. Наличие инерционного пресса, мешающего организациям меняться в ответ на изменения среды. Важность ограничения ресурсов для роста, развития и упадка организаций. Роль успешных инноваций в формировании новых видов организаций. Фактор ширины ниши. Стратегии, основанные на показателях ширины ниш. Широкая и узкая стратегии выживания организации: исследование Г.Кэрролла.</p>
12	<b>Тема 12. Взаимодействие организации с различными видами социально-экономического окружения</b>	<p>Макросоциальная среда и организация: социальный, экономический, экологический, нравственный аспекты взаимодействия. Части внешнего социального окружения организации.</p> <p>Клиентская среда организации. Особенности рыночного поведения потребителя. Понятие клиента. Маркетинговая стратификация общества. Учет специфики клиентской среды при разработке стратегии компании. Средства воздействия организации на своих потенциальных клиентов. Стратегии, направленные на снижение зависимости от внешней среды: расширение клиентуры; навязывание клиенту своих правил.</p>

		<p>Конкурентная среда организации. Множественность интерпретаций понятия «конкурент». Проблема определения конкурентов для организации. Конкурентные стратегии развития организаций: М.Портер. Методы и принципы исследования конкурентов. Анализ стратегии своих конкурентов. Учет политики конкурентов в процессе стратегического планирования. Социальное значение конкуренции в современном обществе.</p> <p>Функционирование организации на международном рынке. Понятие международного бизнеса. Причины выхода компаний на зарубежные рынки. Организационные формы выхода на внешние рынки. Понятие многонациональной, транснациональной, глобальной компании. Организационные структуры многонациональных компаний. Развитие гибких и этархических структур. Процессы взаимодействия бизнес-культур.</p> <p>Социальная ответственность организации в современном обществе. Морально-ценностные аспекты экономического поведения организаций и бизнес-культуры. Принцип «<i>pacta sunt servanda</i>». Понятие социально-ответственного бизнеса. Корпоративная этика. Нахождение баланса эгоистических интересов бизнеса и интересов общества как целого. Этическая интерпретация миссии фирмы. Социально ответственный и экологический менеджмент. Корпоративная стратегия социально-этического маркетинга. Организация и связи с общественностью. Аспекты создания положительного имиджа организации. Влияние этических компонентов макрокультурной среды на развитие организации.</p>
--	--	---

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине.**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **7.1.1. Контрольные вопросы:**

- Социально-экономическое развитие и эволюция организационных форм.
- Типы экономических организаций.
- Исследование организаций в различных научных дисциплинах.
- Парадигмы и школы организационного анализа.
- Основные этапы развития теории организации в России.
- Проблемы организация труда и производства на основе «научного менеджмента».
- Модель бюрократической организации.

- Организация как система. Организационные подсистемы. Организация как открытая система.
- Взаимодействие формальной и неформальной организации.
- Связь и связующие процессы в организационных системах.
- Организационная структура: механизмы координации. Вертикальная и горизонтальная координация.
- Технологии и структурные характеристики организаций.
- Системы организации труда.
- Организация групп и команд.
- Модели политического правления в организациях: автократия, бюрократия, технократия, демократия.
- Источники власти в организации.
- Конфликт в организациях. Управление конфликтом.
- Организационные отношения: унитарная, плюралистическая и радикальная системы.
- Контрактная природа крупной корпорации.
- Формы организации бизнеса.
- Принятие решений в организации.
- Построение самообучающейся организации.
- Системное описание организационной культуры.
- Роль лидерства в построении, внедрении и развитии культуры. Механизмы изменения культуры.
- Национально-культурные аспекты функционирования организаций.
- Организации как открытые системы.
- Жизненные циклы организаций.
- Организационная адаптация к окружающей среде.
- Стратегии конструирования организации с учетом внешней среды.
- Институциональное сходство организаций. Механизмы институциональных изоморфических изменений.
- Поведение потребителей и организационная деятельность.
- Конкурентная стратегия организации: потенциально успешные базовые стратегические подходы.
- Этические императивы и функционирование экономических организаций.

### 7.1.2 Пример деловой игры:

#### Деловая игра «Недостаток организационной власти».

Студентам требуется дать совет людям, которые ощущают отсутствие собственной власти. Для каждой из ситуаций ниже, сформируйте группы, чтобы раскрыть возможности усиления личной и позиционной власти каждого из этих трех человек.

#### *А) Мастер в цеху*

Светлана была мастером в швейном цеху (менеджером первого уровня) на протяжении шести месяцев. Она гордилась своим повышением, но была удивлена открыть для себя то, что начала ощущать постоянно нарастающий недостаток власти. Вместо того, чтобы являться ступенькой в карьерной лестнице, эта должность все более начинала казаться тупиком. Вышестоящие менеджеры были в том же возрасте, что и она, а расширения компании, с которым были связаны её надежды, так и не произошло. Она не была связана с центрами принятия решений и ощущала себя так, будто никто никогда и не замечал ее, если только она не совершит ошибку.

Она должна была оказывать помощь своим подчиненным, но они, в свою очередь, никогда не помогали ей в ответ. Она должна была справляться с их проблемами без какой-либо помощи сверху. В общем, она ощущала себя так, будто она «получает по полной со всех сторон». Ее работа была чрезвычайно жестко регулирована правилами, поэтому у неё практически не было выбора в том, чем заниматься, и каким образом лучше организовывать работу. У неё нет прямой возможности воздействовать на вознаграждение подчиненных, она может лишь ходатайствовать наверх о премиях. Из-за этого обстоятельства она была лишена власти, используя которую она могла бы вознаградить, или, напротив, наказать подчиненных в случаях, когда это было действительно необходимо.

В результате, она начала понимать, что стала все более и более склонной к тому, чтобы использовать правила для того, чтобы требовать от подчиненных того, что ей было нужно. Она также стала сильнее завидовать любому успеху или признанию своих подчиненных, и по этой причине начала стремиться изолировать их от вышестоящих руководителей организации. Она потеряла всякую склонность к неформальным отношениям и стала придирчива к следованию стандартам и операционным процедурам. Понятно, что из-за этого, её подчиненные все более недовольны ей, что сказывается на продуктивности.

### ***Б) HR-менеджер***

Василий пришел в организацию год назад на должность HR-менеджера (руководителя кадрового подразделения – отдела управления человеческими ресурсами). Он хотел достичь принадлежности верхушке организации, но вместо этого он чувствовал себя изолированным и забытым. Как у руководителя отдела кадров у него не было практически никаких полномочий для принятия решений, за исключением его узкой сферы деятельности. Большая часть того, что происходило в организации, случалось без какого-либо его вмешательства. Инновационная и предпринимательская деятельность совершенно не касались той работы, которой он занимался. В то время как многие из оперативных сотрудников получали возможности для профессионального развития, казалось, что никто не был озабочен тем, чтобы Василий стал более опытным и способным сотрудником. Начальство и коллеги видели его только в роли специалиста. У него практически не было возможностей к установлению отношений, которые могли бы дать ему контакты с кем-то наверху.

Его также расстраивало то, что компания несколько раз нанимала консультанта для работы над проектами, которые входили в область его полномочий. Консультантов приглашали для того, чтобы делать наиболее интересную, нестандартную часть его работы. Он думал, что никто не верит в его компетентность.

Он стал ощущать боязнь за то, что кто-то сможет вторгнуться даже в ту маленькую сферу деятельности, которой он занимался. Он пытался показать свою компетентность другим, но чем больше он делал это, тем сильнее его отождествляли со специалистом, находящимся вдали от основных событий в организации. В целом, он чувствовал, что теряет всякую почву для своей карьеры.

### ***В) Заместитель директора***

Валерия является высшим должностным лицом уже на протяжении трех лет. Когда она получила эту позицию, ей казалось, будто бы главная цель её карьеры достигнута. Теперь же она не так уверена. К собственному удивлению, она открыла для себя множество

ограничений, которые сковывали ее свободу действий и инициативу. К примеру, с ее работой было связано настолько много постоянных запросов, встреч, заседаний, а также мелочей, связанных с текущей работой, что у нее никогда не было времени для какого-либо долгосрочного планирования. Казалось, будто бы всегда возникала какая-то непредвиденная ситуация, которая требовала бы ее внимания. К сожалению, большинство этих ограничивающих факторов не были ей подконтрольны, например: государственное регулирование; требования о большей отчетности со стороны совета директоров и акционеров; отношения с профсоюзами; претензии местных властей и др. Она создала себе репутацию успешного менеджера, будучи предприимчивой, креативной и мыслящей инновационно, но ничего из этого не требовалось для ее текущей работы.

Некоторые аспекты ее работы были конфиденциальными, и она не могла ни с кем ими поделиться, однако эта секретность делала других более замкнутыми при общении с ней. У неё были помощники, которые должны были осуществлять мониторинг работы организации и обеспечивать ее информацией, но часто казалось, будто они говорят ей только то, что она хочет услышать.

До Светланы начали доходить слухи о том, что некоторые группы влияния добиваются ее отставки. Она ответила на это тем, что стала более авторитарной и закрытой, в результате чего вся организация стала превращаться в некую консервативную структуру. Она чувствовала, будто спускается вниз по спирали, но не могла найти способ повернуть это вспять. На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ статьи Т. Левитта «Угрозы социальной ответственности», книги М.Фридмана «Капитализм и свобода»; мнений российских и зарубежных социологов, управленцев студенту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующие вопросы: что такое социальная ответственность бизнеса; в чем она должна проявляться?

Концепция дискуссии: студенты делятся на 2 части: одна половина презентует аргументы «за» позицию М.Фридмана, другая – «против». Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по поставленным вопросам.

### **7.1.3. Пример кейс-стади.**

#### **Кейс: «Гуанси в Китае и на Тайване»**

Отличительными чертами предпринимательской деятельности в Китае всегда были: независимость от государства, опора на неформальные связи, секретность. В эпоху династии Цин (1644-1911 гг.) противоречия между государством и предпринимательским слоем на юго-востоке империи были усилены политической борьбой между сторонниками предыдущей династии Мин (1368-1644 гг.) и новой властью. Государственные посты занимали маньчжуры, завоевавшие Китай в 15 веке и основавшие династию Цин. В то же время большая часть юго-восточного населения Китая составляли народности Хан, к которым относились и потомки свергнутой династии Мин. Для борьбы с центральной властью в Юго-восточном Китае были организованы тайные общества, впоследствии преобразовавшиеся в «гуанси». После свержения династии Цин в 1911 г. тайные общества, добившись своих политических целей, перешли в экономическую область. Их традиции и опыт стали одним из факторов успеха китайских предпринимателей в странах Азиатско-Тихоокеанского региона во время хаотичных десятилетий первой половины 20 века.

Дословно «гуанси» переводится как «связи». В центре этого феномена стоит конфуцианская концепция важности семьи, которая среди прочего акцентирует большое внимание на верности своей группе и чувстве долга и ответственности перед другими членами. Проявление этого феномена в реальной жизни лучше всего описывает история о том, как две китайские компании начинают работу по



миллионной сделке по устной телефонной договоренности, не оформленной никакими письменными документами. Для западного предпринимателя это кажется непостижимым.

Параллельно с феноменом «гуанси» идет термин «ганьцин», который означает «чувства». Среди людей, объединенных гуанси, должны присутствовать положительные чувства «ганьцин» друг к другу. Для предпринимателя с Тайваня крайне важно, прежде чем начать какую-либо сделку со своим партнером, вначале установить с ним межличностную связь «гуанси» и положительные чувства «ганьцин». Это может выражаться в такой непривычной для российского предпринимателя форме, как подарки в виде предметов одежды при первой встрече или вопросов о личной жизни собеседника.

Вплоть до 1920-х гг. китайское правительство предоставляло только слабую и непостоянную институциональную и легальную поддержку коммерческим сделкам и частной собственности. В этих условиях западная система оформления сделок письменными договорами не могла работать, но система, основанная на связях и межличностных отношениях, могла. Контракт, не подкрепленный поддержкой государственной судебной системы, не мог заставить нечестного предпринимателя выполнить свои обязательства, однако потеря имени и репутации в предпринимательском сообществе было достаточно мощным стимулом для того, чтобы данное обещание было исполнено в срок.

Феномен «гуанси» наиболее отчетливо можно наблюдать среди малых и средних предприятий Тайваня. Несмотря на то, что в новой истории Тайваня правительство достаточно эффективно защищало права частной собственности, и на острове существовали развитые финансовые институты, малый бизнес вплоть до середины 1980-х гг. не рассматривался банками как объект даже для возможного кредитования. Компании, которые соответствовали требованиям банков к заемщикам, не нуждались в этих кредитах. Малый и средний бизнес в торговле и производстве, основанный в 1950-70-х гг., часто не был зарегистрирован, не имел лицензий, и часто вел коммерческую деятельность на неформальной основе, основываясь на традиционном способе ведения бизнеса «гуанси». Доверие, которое было связующим звеном всей этой системы, строилось из набора таких качеств предпринимателя как репутация, личные отношения и общие корни (родственные связи, место рождения, учебное заведение). Кандидат, достойный доверия, как правило, получал кредит в форме чека с задержкой платежа. Для малого предпринимательства существовал еще один источник кредитования – кредитные ассоциации. Денежный фонд формировался из взносов участников, который затем мог использоваться участниками по очереди по фиксированной ставке. В основе этой системы кредитования также стояли «гуанси».

Кроме формирования системы кредитования малого бизнеса «гуанси» эффективно работают как связующее звено среди производителей одинаковых товаров, так называемых предприятий «тунхань». Несмотря на то, что они являются конкурентами друг другу, связи могут быть ценным источником для хороших советов и помощи. Среди производителей товаров с невысокой себестоимостью можно часто встретить истории о том, как руководство фирм, казалось бы, конкурентов, давало полную и точную информацию об особенностях перемещения производства на материковый Китай. Предприятия «тунхань» также помогают друг другу выполнять крупные заказы. Например, руководитель завода может взять заказ больше его производственных возможностей, и тогда он передает часть заказа фирме «тунхань». Субподрядчик получает небольшую комиссию, а товар отгружает от завода, принявшего заказ. Другой формой кооперации является помощь при нехватке сырья или комплектующих изделий. Объединенные через «гуанси» владельцы этих небольших фирм видят друг в друге больше друзей, нежели конкурентов. Часто общаясь между собой, они не дают друг другу резко снижать цены, их покупатели также связаны с ними через систему «гуанси», поэтому цены не могут и резко повышаться.

Неформальные связи «гуанси» лежат и в основе особой системы субподряда, которая стала одним из конкурентных преимуществ экспортного сектора Тайваня. Производственный процесс разбивается на множество узкоспециализированных этапов, которые отдаются мелким фирмам. Например, изготовление готовой одежды разделялось на этапы: дизайн, раскройка, шивание, проделывание дырок для пуговиц, пришивание пуговиц, обрезка ниток, глажение. Каждый этап выполняется отдельной фирмой сателлитом «вэйсинь гунчан», которая может состоять и из одного человека, работающего на дому. Готовый товар отправляется поставщику для контроля качества и упаковки. Эта форма производства отличается низкой себестоимостью и высокой мобильностью и гибкостью к рыночным изменениям, однако невозможна без системного доверия к субподрядчикам, которое обеспечивают «гуанси».

Если «гуанси» пронизывает всю организационную структуру китайского бизнеса, то другое важное понятие, пронизывающее культуру поведения - это «мяньцзы» или «лицо». В обществе, где репутация играет большую роль, сохранить лицо в любой ситуации – это фундаментальная концепция, лежащая в основе доверия «синьюн», которое открывает вход во многие двери. И наоборот, нет события страшнее, чем потерять лицо. Часто находясь в одном ресторане с бизнесменами из Тайваня, часто можно заметить, какая ожесточенная начинается схватка между взрослыми людьми, когда официант приносит счет. Оплатить счет за совместный деловой обед – это один из способов повысить свое «мяньцзы», дать заплатить другому, как и оплатить только свой счет – это верный способ потерять лицо. «Мяньцзы» в китайской культуре стоит в одном ряду с такими понятиями, как деньги и власть.

Кроме понятий сохранить и потерять лицо, смысл которых аналогичен их русским фразеологизмам, в китайской традиции существует еще и понятие «дать лицо другому» (гэй мяньцзы), т.е. сохранить или повысить репутацию другого человека, выказать ему уважение. Дать другому человеку сохранить свое лицо в плохой ситуации настолько же важно, как и сохранить свое. В основе этого лежат такие конфуцианские ценности, как стремление сохранить гармонию в обществе, уйти от конфликта. Например, при увольнении непрофессионального сотрудника настоящая причина, как правило, официально не произносится. Работнику дается возможность написать самому заявление об увольнении. Также и недовольство действиями начальства никогда не будет официальной причиной увольнения сотрудника, уходящего в другую компанию. Помочь человеку сохранить лицо означает, и дать возможность остаться внутри сети, объединенной «гуанси». Новость о факте, подрывающем доверие членов группы, быстро распространяется, и человек оказывается отрезанным от всей сети сразу.

Феномен «мяньцзы» присутствует не только на межличностном уровне, но и на уровне организаций. Хранить лицо своей компании является одним из миссий для ее сотрудников. Эта игра в «мяньцзы» хорошо прослеживается на примере того, как тайваньские компании относятся к переговорам по ценам. Как правило, первоначальная цена товара значительно завышается, для того чтобы в последующем дать скидку покупателю, который потребует «дать ему и его компании лицо», чтобы выглядеть умелым переговорщиком, представляющим динамичную компанию, в глазах окружающих.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие элементы организации и рынка как экономических институтов присутствуют в «гуанси»?
2. Почему выгодно соединять конкуренцию и кооперацию? Не деформируется ли при этом природа и позитивная сила рынка?
3. На каких социальных основаниях базируются формы социально-экономических взаимодействий, подобные «гуанси»? Какие этические проблемы возникают в такого рода структурах?

4. Какие структуры на Западе и в России выполняют экономические функции и проекты, реализуемые в Китае сетями малых предприятий – «гуанси»? Существуют ли или существовали в прошлом сходные с «гуанси» образования в России? Если «да» - приведите примеры.

#### 7.1.4. Пример группового задания

##### **Групповое задание «Разработка сценария корпоративного праздника».**

На основе прочитанного кейса – «Компания BASK – производитель специальной одежды для экстрима» – группы студентов выявляют базовые ценности компании и разрабатывают сценарии корпоративного праздника, мероприятия которого должны пропагандировать и укрепить данные ценности.

##### **Компания BASK – производитель специальной одежды для экстрима**

Компания BASK производит альпинистские куртки, костюмы для зимней рыбалки, комбинезоны для полётов на парапланах и дельтапланах, толстую куртку для катания на сноубиле, укороченную пуховку для горных лыж, альпинистские гамачи и т.д. Кроме того, в ассортименте фирмы - палатки для экстремальных условий, экспедиционные рюкзаки и спальники.

Все это добро производится на двух фабриках российской компании BASK, расположенных в Рязани и Королеве, а продается в сорока городах России, в Великобритании, Западной и Восточной Европе, Скандинавии, Канаде.

А истоки компании – в обычном студенческом общежитии начала 1990-х годов. Шить куртки основатели компании BASK братья Владимир и Сергей Богдановы научились в Московском физико-техническом институте. Студенты физтеха в советское время были большими любителями экстремальных видов спорта. Одежду и снаряжение для такого времяпрепровождения — от курток и рюкзаков до байдарок — в пору тотального дефицита приходилось мастерить самим. Более опытные передавали молодежи секреты «высоких» технологий, в частности пошива альпинистской пуховой куртки — очень прочной, легкой и, главное, теплой.

«В обычной пуховке все швы сквозные, а значит, холодные, — рассказывает Владимир Богданов, ныне генеральный директор BASK. — Альпинистские пуховки мы изготавливали совсем по-другому. Внешнюю и внутреннюю ткань мы не сшивали вместе, а соединяли специальной промежуточной лентой таким образом, чтобы в куртке образовалось около пятидесяти отсеков, каждый из которых нужно было набить пухом и зашить. Получается максимально теплая куртка при минимальном весе».

По утверждению Владимира, таких технологий не было даже за границей — швы там тоже утепляли, но по-другому. Именно эта, «русская народная пуховка», как когда-то в шутку называли ее физтеховцы, более десяти лет спустя, пройдя двенадцать модификаций, стала бестселлером компании BASK — моделью Khan-Tengri — и побывала на всех восьмидесяти планетах. По этой же технологии выпускается целая серия пуховых изделий, наиболее конкурентоспособных сейчас на зарубежных рынках.

До того как заняться бизнесом, Владимир Богданов работал в НПО «Энергия» — ориентировал в пространстве станцию «Мир». А Сергей Богданов занимался тогда лазерной техникой, защитил кандидатскую диссертацию.

Пытаясь решить квартирный вопрос, братья, как обычно сообщая, заняли денег у знакомых и родственников, нашли «нужного человека», но их, что называется, кинули. Чтобы расплатиться по долгам, Владимир и его жена Ольга сшили пуховку и продали ее знакомому альпинисту за 230 рублей. Вторая такая же улетела за 300. Следующие — по 600—700. В то время оклад инженера был 150 рублей в месяц. Когда все альпинисты в пределах досягаемости были обшиты, рентабельность их бизнеса составляла 400%. Поэтому братья

стали наращивать «мощности»: наняли швею, затем вторую, а сами продолжали заниматься физикой.

«Бывшие однокурсники смотрели на нас, как на идиотов, — признаются Богдановы. — Они-то на все сто пользовались фантастическими возможностями девяностых: покупали, продавали и здорово на этом зарабатывали. А производить было немодно и, казалось, неперспективно. Но мы продолжали этим заниматься, так как у нас появилась долгосрочная цель — мы решили встать в один ряд с ведущими мировыми компаниями outdoor».

Богдановым пришлось по душе идея стать компанией, продукцию которой с гордостью носили бы россияне. Тогда они сформулировали для себя долгосрочную стратегию развития их бизнеса — стать маркой номер один в России.

В принципе все последовавшие успехи вновь созданной компании основаны на трех простых вещах, которые Богдановы поняли в самом начале своей предпринимательской карьеры. Во-первых, они решили сделать ставку на очень высокое качество продукции, пусть и в ущерб низким ценам. Во-вторых, они решили развивать свою марку, имя. А в-третьих, они смогли предугадать, что в России станет популярным активный отдых. Правда, с последним они чуть-чуть просчитались.

Богдановы решили, что вскоре культура активного отдыха придет и в Россию — года через два-три, не больше. К тому моменту, думали братья, у них уже будет широкая линейка высококлассных продуктов, которая станет ответом на появившийся спрос, они сразу разбогатеют, отдадут долги и продолжат заниматься любимой физикой.

Реальность скорректировала планы предпринимателей. В начале 1990-х рынок быстро наполнился китайскими пуховыми куртками и пальто по \$10—20. Конкурировать с ними по цене пуховки, произведенные BASK, не могли. Дальше — хуже. Через год пух в китайских куртках вылезал наружу и стал проваливался вниз, а в некоторых даже сгнивал. Возник «китайский синдром» — изделия из пуха покупать вообще перестали. Для компании настали трудные времена, так как ее одежду не покупали простые горожане. Осталась самая преданная часть клиентов — альпинисты и путешественники. Впрочем, этот неприятный опыт еще больше убедил Богдановых в том, что ставку надо делать на качество. Тогда же стало ясно: в России не производятся качественные материалы.

Настоящий прорыв в качестве компания совершила тогда, когда научилась делать хороший пух. Российский пух, пожалуй, лучший в мире. Он высоко ценится зарубежными производителями, которые обычно называют его «сибирским». Но в России не умели его обрабатывать. Компания BASK завезла английские моющие средства и экспериментировала над качеством вместе с такими же энтузиастами, работавшими на каширской фабрике «Каригуз». Много пуха испортили, но результатов добились. Три года назад пух, произведенной компанией BASK, вышел на мировой уровень качества. Теперь его с удовольствием покупают многие известные иностранные компании, производящие свою продукцию на нашем рынке.

В свое время самая серьезная претензия к продукции BASK заключалась в том, что она, хотя и была качественной, в чем-то оставалась кустарной. «Например, мы не могли сделать два абсолютно одинаковых экземпляра одной и той же модели... Нормальная марка позволить себе такого, естественно, не может», — поясняет Владимир.

Для выхода на мировой уровень качества BASK нужны были западные технологии и культура производства продукции outdoor, которой никогда не было в России. Немного приблизиться к цели помог случай. Знакомая девушка уехала в США и устроилась работать швеей в известную outdoor-компанию. За несколько месяцев работы она досконально изучила «изнанку» американских изделий и, приехав в Россию погостить, рассказала о требованиях, оборудовании, сильных и слабых сторонах американцев.

Чтобы стать полноценной маркой, нужен был широкий ассортимент изделий. И Богдановы начали шить куртки с синтетическими

утеплителями, штормовую одежду, термобелье, шапки, носки, гамаши, рюкзаки, спальники, палатки. Они поставили перед собой такую задачу: BASK должен научиться снаряжать любую обратившуюся к ним экспедицию с ног до головы. Поэтому, уже позже, они стали представлять в России и некоторые зарубежные марки — это касалось снаряжения, которое не производится в России, но необходимо в путешествиях.

Следующим шагом Богдановых стал собственный магазин, который они назвали «Активный отдых». Затем BASK открыл собственное турагентство, которое организует экстремальные путешествия по России и странам СНГ. Наконец, наблюдая за своими западными конкурентами, Богдановы заметили ещё одно направление работы над брэндом. Они увидели, что компании — лидеры outdoor спонсируют самые «крутые» национальные экспедиции и таким образом доказывают свою состоятельность, делают марку более известной в своей стране.

Сейчас, применяя наработки для экстрима, компания развивает новое направление — массовую одежду. Для этого Богдановы запустили младший брэнд — BASK City, под которым будут выпускать одежду для городских условий. Скажем, утеплители в такой одежде рассчитаны не на полярные, а на обычные холода, а ткани — на трение не о скалы, а, возможно, о стену вагона метро. При этом модели BASK City будут дешевле, чем аналогичные предложения зарубежных компаний.

## **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

### **7.2.1. Вопросы к экзамену:**

1. Организации как специфические социально-экономические образования. Коммерческие и некоммерческие организации.
2. Теория организации как научная дисциплина.
3. Основные теоретические подходы к изучению организаций.
4. Основные этапы развития теории организации в России.
5. Особенности развития организаций в доиндустриальную и индустриальную эпохи.
6. Современные тенденции развития организаций.
7. Механистический взгляд на организацию: классическая теория организации и управления.
8. Организация трудового процесса. Подход к построению организации и управлению Ф.Тейлора.
9. Концепция администрирования А. Файоля.
10. Концепция бюрократической организации М.Вебера.
11. Организация как экосистема. Базовые элементы внутренней среды организации. Организационные подсистемы.
12. Организационная структура. Виды организационных структур.
13. Процесс интеграции и дифференциации в организационном пространстве.
14. Модель организации как социальной системы Ч. Барнарда.
15. Соотношение формальной и неформальной организации.
16. Персонал организации. Рационалистический и гуманистический подходы к управлению человеческими ресурсами.
17. Функции управления человеческими ресурсами современной компании.

18. Технология как основа построения организаций. Виды технологий.
19. Взаимосвязи между технологией и организацией. Исследования Дж. Вудворд.
20. Организация как социотехническая система занятие.
21. Взгляд на организацию как на политическую систему.
22. Организации и рынки. Социологическая интерпретация транзакционных издержек.
23. Взгляд на организацию как на интеллектуальную систему.
24. Организационная культура: характеристики, элементы, уровни.
25. Принципы и методы управления организационной культурой.
26. Управленческая типология организационных культур С. Хэнди.
27. Характеристики национальных бизнес-культур в модели Г. Хофштеде.
28. Процесс управления организационной культурой.
29. Взгляд на организацию как на организм.
30. Жизненные циклы организаций.
31. Организация и внешнее окружение: важнейшие подходы к анализу.
32. Организационная адаптация. Механистическая и органическая модели организации.
33. Модель стратегического выбора. Определяющие факторы стратегического выбора.
34. Модель ресурсной зависимости. Способы контроля ресурсов окружающей среды.
35. Неопределенность внешней среды. Ситуационная матрица формирования стратегии Дж. Томпсона.
36. Отношения между организациями и внешней средой: популяционная экология организаций. Модель естественного отбора.
37. Гомогенность организационных форм и практик. Механизмы институциональных изоморфических изменений.
38. Взаимодействие организации с макросоциальной средой.
39. Клиентская среда организации. Воздействие организаций на потребительское поведение.
40. Организации в современной конкурентной среде. Современные интерпретации понятия конкурента. Процесс исследования конкурентов организации.
41. Базовые стратегии компании в конкурентной борьбе.
42. Этические аспекты организационного поведения. Корпоративная социальная ответственность.

### **7.2.2. Примеры тестовых заданий**

1. Какие правила поведения не характерны для института организации:
  - a. неравенство элементов, составляющих социальную систему;
  - b. обязательное наличие неформальных отношений;
  - c. свобода и конкуренция;
  - d. приоритет внемонетарных оценок над монетарными;
  - e. несовпадение формального и неформального лидерства;

2. Что лежит в основе взаимодействия людей в организации:
  - a. контракты
  - b. приказы
  - c. неформальные отношения
  - d. приверженность всех людей единой цели.
  
3. Какой вопрос поставил Р. Коуз в своей статье «Природа фирмы»:
  - a. Почему организации развиваются?
  - b. Почему организации похожи друг на друга?
  - c. Почему организации существуют, если рынок является идеальным механизмом распределения ресурсов?
  - d. Почему организации, даже самые крупные, могут исчезать?
  
4. Трансакционные издержки:
  - a. осложняют использование института рынка;
  - b. облегчают использование института рынка;
  - c. осложняют использование института организации;
  - d. облегчают использование института организации, если географическое расстояние между субъектами взаимодействия достаточно велико.
  
5. С развитием информационных технологий трансакционные издержки:
  - a. возрастают;
  - b. снижаются;
  - c. остаются неизменными;
  - d. колеблются в своем объеме.
  
6. Главным позитивным свойством рынка является:
  - a. тенденция к снижению издержек и цен;
  - b. инновационность;
  - c. удовлетворение максимального количества потребностей людей;
  - d. тенденция к саморазвитию.
  
7. Какие сферы и тенденции общественной жизни строятся в соответствии с правилами института организации:  
искусство;

- a. естественные языки;
  - b. искусственные языки;
  - c. спорт;
  - d. рынки;
  - e. наука;
  - f. демократические политические режимы;
  - g. тоталитарные политические режимы.
8. Могут ли существовать страны-организации:
- a. могут только в утопических романах;
  - b. могут, и они существовали на земле;
  - c. не могут;
  - d. ранее не существовали, но будут существовать в постиндустриальном обществе.
9. Главным постулатом обыденного организационного сознания является:
- a. весь мир – это большая организация;
  - b. чем дольше работаешь в организации, тем больше получаешь;
  - c. карьера – это главное в жизни человека;
  - d. доход человека определяется его статусом.
10. Гибридные организационно-рыночные формы взаимодействия людей в экономике создаются:
- a. для того, чтобы снизить издержки;
  - b. потому что люди действуют в условиях разных национальных бизнес-культур;
  - c. для того, чтобы совместить конкуренцию и кооперацию;
  - d. по политическим соображениям.
11. На основе вхождения правил института организации в структуру рыночных отношений образуются:
- a. холдинги
  - b. кейрецу;
  - c. олигополистические рынки;
  - d. организационные сети;
  - e. рынки, регулируемые государством
  - f. франчайзинговые сети
  - g. рынки, регулируемые организованной преступностью.



12. Для механических организационных структур характерно:
- четкое следование правилам и инструкциям;
  - трудоустройство близких родственников;
  - стандартизированные и устойчивые задачи;
  - ориентация на материальное вознаграждение;
  - иерархическая система контроля;
  - большой размер организации.
13. Что происходит с разделением труда среди управленцев с ростом бизнеса?
- оно увеличивается;
  - оно остается неизменным;
  - оно растет до определенного предела, а потом начинает сокращаться;
  - оно падает.
14. Что служит базовым свойством матричной организационной структуры?
- использование современных технологий;
  - двойное подчинение;
  - выделение территориальных подразделений;
  - гибкость.
15. Что такое уровень в организационной иерархии?
- совокупность людей, получающих одинаковую заработную плату;
  - группа работников, в рамках которой преобладают горизонтальные связи;
  - совокупность людей, имеющих однопорядковые управленческие полномочия и обязанности;
  - подчиненные одного руководителя.
16. Из ниже перечисленных отметьте проблемы, в наибольшей степени характерные для линейно-функциональной структуры:
- большое количество уровней управления;
  - территориальная разобщенность подразделений;
  - сверхспециализация, приводящая к возникновению коммуникационных барьеров между отделами;
  - отсутствие единоначалия;
  - перегрузка высшего руководства из-за приоритета вертикальных связей;
  - постоянно возникающие межличностные конфликты между работниками отделов.

17. В каком окружении эффективен механический тип организации?
- в быстро меняющемся;
  - в циклически развивающемся;
  - в стабильном;
  - в кризисном.
18. Какие из перечисленных ниже характеристик относятся к органическому типу управления компаниями?
- мало правил и процедур;
- субъективная система вознаграждения;
  - узкая специализация работников;
  - высокая свобода действий;
  - четкие критерии отбора кадров;
  - ясность в уровнях иерархии.
19. Каково базовое преимущество дивизиональных организаций?
- разделение полномочий между стратегическим и тактическим уровнями управления
  - быстрая реакция на изменения окружения
  - унифицированность управленческих процедур
  - минимальные затраты на управление
20. Для какого типа организации характерно образование временных целевых групп?
- для традиционной
  - для корпоративной
  - для матричной
  - для дивизиональной

**Критерии оценки ответов на зачёте:**

Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем научном языке. Студент хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе специализированную лексику, даёт хорошие ответы на основной и дополнительные вопросы.
Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика. Студент не владеет в полной мере даже основными источниками, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, даёт неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

**Критерии оценки ответов на экзамене:**

<b>Оценка</b>	<b>Описание критериев оценки</b>
отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым даёт исчерпывающие ответы на все вопросы.
хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе специализированную группу понятий, даёт удовлетворительные ответы на вопросы.
удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе специализированную группу понятий, даёт удовлетворительные ответы
неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную понятий, даёт неудовлетворительные ответы на вопросы.

**Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине.**

<b>ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине</b>					<b>Виды оценочных средств</b>
<b>Оценка</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Результаты обучения</b>					
<b>ЗНАТЬ:</b> основы экономических, социологических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы (темы 1-8) и контрольные работы (темы 1-12), тестирование (темы 1-12).

<b>Код 31 (ОПК-2)</b>					
<b>УМЕТЬ:</b> находить оптимальные организационно-управленческие решения <b>Код У1 (ОПК-2)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практические контрольные задания, кейс-стади (темы 8-12), деловые игры (тема 7), групповые задания (темы 8 и тема 9).
<b>ЗНАТЬ:</b> основы проектирования организационных структур <b>Код 31 (ОПК-3)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы (темы 1-8), контрольные работы (темы 1-12), групповые задания (тема 8 и тема 9).
<b>УМЕТЬ:</b> проводить диагностику организационных структур <b>Код У1 (ОПК-3)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практические контрольные задания, кейс-стади (темы 8-12), деловые игры (тема 7), групповые задания (тема 8 и тема 9).
<b>ЗНАТЬ:</b> специфику управления организационной культурой и ключевые механизмы её формирования, изменения и функционирования <b>Код 33 (ПК-1)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Устные и письменные опросы (темы 1-8), контрольные работы (темы 1-12), тестирование (Темы 1-12), деловые игры (тема 7), групповые задания (темы 8 и тема 9).
<b>УМЕТЬ:</b> проводить диагностику организационной культуры и разрабатывать предложения по её совершенствованию <b>Код У2 (ПК-1)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Кейс-стади (темы 8-12), деловые игры (тема 7), групповые задания (тема 8 и тема 9).
<b>ЗНАТЬ:</b> основы стратегического менеджмента <b>Код 31 (ПК-5)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы (темы 1-8), контрольные работы (темы 1-12), групповые задания (тема 8 и тема 9).
<b>УМЕТЬ:</b>	Отсутствие умений	В целом успешное,	В целом успешное, но	Отсутствие умений	Практические

определять и анализировать функциональные области организации и их взаимосвязи <b>Код У1 (ПК-5)</b>		но не систематическое умение	содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)		контрольные задания (темы 1-12), кейс-стади (темы 8-12), деловые игры (тема 7), групповые задания (тема 8 и тема 9).
<b>ЗНАТЬ:</b> основы маркетинга, управленческих и поведенческих теорий в объёме, необходимом для успешной профессиональной деятельности <b>Код З1 (СПК-2)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы (темы 1-8) и контрольные работы (темы 1-12), деловые игры (тема 7), групповые задания (тема 8 и тема 9) и тестирование (темы 1-12).
<b>УМЕТЬ:</b> разрабатывать тактические и стратегические маркетинговые решения с опорой на социально-гуманитарное и социально-экономическое знание <b>Код У1 (СПК-2)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практические контрольные задания (темы 1-12), кейс-стади (темы 8-12), деловые игры (тема 7), групповые задания (тема 8 и тема 9).

## 8. Ресурсное обеспечение:

### 8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

#### а) основная литература:

1. Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: ЮРАЙТ, 2018.
2. Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М.: Изд-во Московского университета, 2008.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Магистр, Инфра-М, 2014, 2016.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2007, 2008, 2011, 2013, 2015.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001, 2002, 2003, 2005, 2008, 2009, 2012.
6. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А.Баркова. М.: Юрайт, 2017.
7. Ружанская Л.С., Яшин А.А., Солдатова Ю.В. Теория организации: учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Уральского федерального университета, 2015. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/36060/1/978-5-7996-1564-2\\_2015.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/36060/1/978-5-7996-1564-2_2015.pdf).

## **б) дополнительная литература:**

1. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012-2015.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012-2018.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2008, 2011.
4. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003.
5. Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015, 2017.
6. Деминг Э. Выход из кризиса. Иная парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011, 2014.
7. Грибов В.Д., Веснин В.Р. Теория менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2014, 2015.
8. Грошев И.В. Организационная культура. – М.: ЮНИТИ, 2004, 2013.
9. Коуз Р.Г. Природа фирмы // Природа фирмы / Под ред. О.Уильямсона. М.: Дело, АНХ, 2001. С. 33-52.
10. Красовский Ю.Д. Организационное поведения. М.: ЮНИТИ, 2012.
11. Льюис Р. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей \ пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
12. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Роберт Мертон. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2006.
13. Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2004.
14. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. М.: Эксмо, 2009.
15. Морган Г. Образы организации / Пер. с англ. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.
16. Сото де Э. Иной путь. Экономический ответ терроризму. – М.: Социум, 2008.
17. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Под ред. П. Сенге, - Олимп-Бизнес, 2012.
18. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. М.: КНОРУС, 2014.
19. Тощенко Ж.Т. Парадоксальный человек. - М.: Гардарики, 2001.
20. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность. Технологии и оценка эффективности. – М.: ЮРАЙТ, 2015.
21. Управление социальным развитием организации. / Под. Ред. Аблязова. М.: ИНФРА-М, 2013.
22. Управление человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова (в 2-х частях). – М.: ЮРАЙТ, 2016.
23. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. – СПб.: Питер, 2002.
24. Хэнди Ч. Слоны и блохи: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
25. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011.

## **Перечень информационных технологий:**

### **Интернет-ресурсы:**

<http://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека

<http://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека

<http://www.nbmgu.ru/publicdb/> - Электронная библиотека МГУ имени М.В. Ломоносова

## **8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MSOffice.

## **9. Язык преподавания.**

Русский.

## **10. Преподаватели.**

- Барков С.А., профессор
- Свердликова Е.А., доцент

## **11. Автор программы.**

Барков Сергей Александрович, д.с.н., профессор