

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

Н. А. Дегтярева

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания к практическим занятиям  
и организации самостоятельной работы для студентов направлений  
«Государственное и муниципальное управление»(уровень бакалавриата)  
и «Бизнес-информатика» (уровень бакалавриата)

Томск  
2021

**УДК 65.012.4**  
**ББК 60.82**  
Д 261

**Рецензент:**

**Сидоров А. А.**, заведующий кафедрой автоматизации обработки информации  
Томского государственного университета  
систем управления и радиоэлектроники, канд. экон. наук, доцент

**Дегтярева, Наталия Алексеевна**

Д 261 Теория организации: методические указания к практическим занятиям  
и организации самостоятельной работы для студентов направления  
«Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата) и  
«Бизнес-информатика» (уровень бакалавриата) / Н. А. Дегтярева. –  
Томск : Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2021. – 64 с.

Курс «Теория организации» ориентирован на освоение студентами моделей,  
основных принципов и законов функционирования организации, методов и технологий  
организационного проектирования.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки  
«Государственное и муниципальное управление» и «Бизнес-информатика».

Одобрено на заседании кафедры АОИ, протокол № 1 от 18.02.2021

**УДК 65.012.4**  
**ББК 60.82**

© Дегтярева Н.А., 2021  
©Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники, 2021

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ .....	5
1.1 Практическое занятие «Сущность организации» .....	5
1.2 Практическое занятие «Эволюция организационной теории» .....	7
1.3 Практическое занятие «Модели и типы организации» .....	10
1.4 Практическое занятие «Законы и принципы организации» .....	12
1.5 Практическое занятие «Системный подход в теории организации» .....	18
1.6 Практическое занятие «Сущность организации как системы» .....	19
1.7 Практическое занятие «Организационная структура» .....	22
1.8 Практическое занятие «Виды организационных структур» .....	25
1.9 Практическое занятие «Методы построения организационных структур» .....	28
1.10 Практическое занятие «Организационное проектирование» .....	29
1.11 Практическое занятие «Планирование и проектирование рабочего времени» .....	31
1.12 Практическое занятие «Организационная культура» .....	37
1.13 Практическое занятие «Жизненный цикл организации» .....	39
1.14 Практическое занятие «Развитие организационных систем» .....	43
1.15 Практическое занятие «Организационные коммуникации» .....	47
1.16 Практическое занятие «Проектирование организационных коммуникаций» .....	50
1.17 Практическое занятие «Организационные изменения» .....	53
1.18 Практическое занятие «Организационный консалтинг» .....	58
2.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	61
2.1 Общие положения .....	61
2.2 Проработка лекционного материала .....	61
2.3 Самостоятельное изучение тем теоретической части курса .....	61
2.4 Подготовка к практическим занятиям.....	63
2.5.Подготовка к промежуточной аттестации .....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

«Теория организации» как учебная дисциплина представляется важным звеном подготовки студентов по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и «Бизнес-информатика». Это обусловлено тем, что учебная дисциплина призвана обеспечить необходимое качество специальной теоретической подготовки как государственных служащих, так и IT-специалистов, а, в конечном счете, повысить эффективность организационной деятельности, нацеленной на получение социально-значимых результатов.

В рамках учебной дисциплины последовательно изучаются законы, связи, структуры организационного объекта, процессы его формирования, функционирования и развития. Практическое применение теоретических положений принципов и закономерностей функционирования организационных структур ориентировано на снижение субъективизма, полноценное использование имеющихся резервов для организационного проектирования и развития организационных систем.

Целью проведения практических занятий и организации самостоятельной деятельности по дисциплине «Теория организации» является закрепление теоретического материала, формирование и развитие системного подхода к анализу организаций как сложных динамических систем, имеющих определенную цель; формирования организационного мышления.

По результатам проведения практических занятий и самостоятельного изучения дисциплины студент должен:

- знать современные подходы к исследованию проблем управления организациями, типы и модели организаций, принципы и законы развития организаций и методы проектирования организационных структур.
- уметь проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, применять современные технологии реинжиниринга и реструктуризации, применять полученные знания для принятия управленческих решений с учетом экономических, социальных и иных факторов.
- владеть методами анализа и проектирования бизнес-процессов организации; методами поддержания и развития культуры организации, умением применять их в управлении человеческим и иными ресурсами организации.

Особенностью методических указаний дисциплины является не только ознакомление студентов с основными теоретико-методологическими аспектами функционирования и развития организации, но и практическая реализация методов и технологий проектирования организационных систем, нацеленных на получения социально-значимых результатов.

# 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## 1.1 Практическое занятие «Сущность организации»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам сущности организации и методов теории организации.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте ситуации и ответьте на вопросы.

1. Фирма А — одна из крупнейших американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Фирма Б — это всего лишь 2 человека, когда-то бросивших колледж. Их начальный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген». Их штаб-квартира располагается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б? Фирма А — это «Ар Си Эй», которая обанкротилась в 1976 г. Фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности вошла в список 500 самых преуспевающих фирм.

2. Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старой части города в старом здании. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать рекламу для своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара не имеют такого опыта, готовится все большими порциями, долго хранится и разогревается по мере надобности, пока все не продается. Она расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы. Кто из них скорее добьется успеха? Обе фирмы процветают: первая — один из лучших ресторанов в мире «Ля Тур Д'Аржан», вторая — закусочная «Макдональдс».

3. Один студент Йелльского университета написал курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы посылки и бандероли по территории страны в течение суток. План предусматривал вытеснение такого мощнейшего конкурента, как Американская почтовая служба, несмотря на то, что плата за доставку почты была бы в 40 раз выше. Как вы думаете, какую оценку он получил? Автор этой работы — Фредерик У. Смит, создатель компании «Федерал экспресс», которая приносит в год 600 млн. долл. и самый высокооплачиваемый управляющий в США с доходом 58 млн. долл. в год.

Все примеры успеха и провала фирм и компаний имеют одну общую особенность. Эту же особенность имеют корпорация «Сони», Военно-морской флот, Китайская народная республика, фондовый рынок.

Вопросы для работы с ситуациями:

1. О какой особенности идет речь? Что объединяет все ситуации?
2. Что заставляет людей объединяться в организации?
3. Как Вы считаете, добились бы значительных успехов герои ситуаций, если бы действовали в одиночку?

**Задание 2.** Приведите конкретные примеры использования основных методов теории организации. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Методы применения теории организации

Метод	Пример использования метода
Индукция	
Дедукция	
Абстрагирование	
«Черного ящика»	

Аналогия	
Анализ	
Синтез	

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

Ленинградский металлический завод (ЛМЗ) – российское энергомашиностроительное предприятие. Предприятие входит в состав ОАО «Силовые машины». Основной вид деятельности – проектирование, производство и обслуживание паровых, гидравлических и газовых турбин различной мощности и вспомогательного оборудования для гидравлических, тепловых и автономных электростанций.

На каждые 10 турбин в мире приходится одна турбина ЛМЗ, а по количеству изготовленных паровых турбин ЛМЗ занимает четвертое место в мире после GeneralElectric, Westinghouse и Alstom-ABB – турбины ЛМЗ работают на 700 электростанциях в 40 странах мира.

ЛМЗ был создан на базе Санкт-Петербургского металлического завода, основанного в 1857 году купцом Сергеем Нефедьевичем Растеряевым. Завод строил вначале небольшие котлы, приборы отопления, выполняя различные металлические работы. Первоначально завод был кустарной мастерской, но вскоре превратился в акционерное предприятие, на котором появились квалифицированные инженеры, приглашенные из Германии.

В 1867 году завод возглавил Отто Крель. Под его руководством были налажены котельное производство, изготовление приборов для отопления и вентиляции, выпуск металлоконструкций различного назначения, подъемных кранов, плавучих мостов. В 1886 году впервые в России завод изготовил барбетные установки для броненосца «Чесма», позднее освоил выпуск башенных установок с электрическим приводом.

Паровые турбины завод начал выпускать в 1907 году, заключив договор о технической помощи с французской фирмой, строившей турбины системы Рато. Были приобретены чертежи этих турбин. Инженеры завода решили переделать турбину Рато, изменив наиболее ответственные узлы. Так появилась новая русская турбина «М-3». Котельный цех завода выпускал паровые котлы различных систем.

Кроме турбинного и котельного производства завод до революции имел крупный артиллерийский отдел, который занимался проектированием и изготовлением корабельных и береговых башенных артиллерийских установок и торпедных аппаратов.

После прихода советской власти завод создал первые гидравлические и газовые турбины, обеспечил выполнение почти трети плана ГОЭЛРО. В 1930 году при заводе был создан первый в стране ВТУЗ, ныне Санкт-Петербургский институт машиностроения.

В настоящее время является филиалом ОАО «Силовые машины».

В состав ЛМЗ, помимо основной производственной площадки, входят три обособленных производственных комплекса: ПК «Турбоатомгаз», ПК «Завод турбинных лопаток» и открытый в 2012 году современный первый пусковой комплекс, построенный в промышленной зоне «Металлострой» Санкт-Петербурга.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Придумайте примеры применения следующих методов исследования данной организации: наблюдение, эксперимент, анализ и синтез, дедукция и индукция, аналогии, исторический метод.

2. Для каждого метода укажите: цель исследования; программа исследования, время на проведение исследования, ожидаемые результаты и выводы, требуемые ресурсы.

## 1.2 Практическое занятие «Эволюция организационной теории»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам эволюции организационных теорий; формирование умений анализировать и определять актуальность теорий в современных процессах организации.

**Форма проведения:** решение ситуационных заданий, кейсов, работа в группах.

**Задание 1.** Выделите основные этапы развития теории организации и представьте их в виде таблицы 2.

Таблица 2. – Этапы развития теории организации

№	Этап развития теории организации, временной период (годы)	Основные представители теории	Вклад в теорию организации	Недостатки теории	Актуальность на современном этапе

**Задание 2.** Определите и охарактеризуйте основные этапы развития организационной теории в России.

**Задание 3.** Сопоставьте организационные концепции с именами их авторов, что отражено в таблице 3.

Таблица 3 – Авторы и организационные концепции

	Автор		Концепция
1	А. А. Богданов	А	Концепция «гармонизации» труда
2	К. Адамецки	В	Концепция «трудовых установок»
3	О. А. Ерманский	С	Концепция узкой базы
4	А. К. Гастев	Д	Производственная трактовка
5	П. М. Керженцев	Е	Принцип физиологического оптимума
6	Е. Ф. Розмирович	Ф	Функционально-экономическая концепция
7	И. М. Бурдянский	Г	Текстология

**Задание 4.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Алексей Капитонович Гастев (1882 – 1941) – экономист, социолог, был активным деятелем революционного и рабочего движения в России. С 1921 по 1938 год возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ) в Москве. Основная заслуга Гастева заключается в разработке творческих и экспериментальных идей новой науки – социальной инженерии, соединяющей в себе методы естественных науки, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультатов по управлению и НОТ. Разработки Гастева получили мировое признание, они изучаются в США, Англии, Франции и других странах.

Свои основные идеи и взгляды на трудовое воспитание Гастев изложил в знаменитой «Памятке-правилах», содержащей 16 пунктов правил и наставлений о том, как надо правильно работать.

Памятка-Правила.

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, так чтобы в голове окончательное сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться и не искать нужного среди ненужного.

4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу: не срывать с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится, зарежешь, и работу «запорешь». После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портит.

6. По ходу работы надо иногда усиленно приналечь: или для того, чтоб осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо с легка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.

7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит человека и работу.

8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратилась бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать силы. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными: чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.

9. Во время работы на обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдышки редкие, но равномерные.

10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо курить, лучше курить в рабочие интервалы, чем во время самой работы.

11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применить снова опять-таки тихо; далее нарочно замедлять, чтобы выдержать.

12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приступить за работу и опять-таки исполволь, но ровно.

13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очей дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать: вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать привыкнуть к успеху, смягчить свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли и работа опротивет.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начиная снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.

16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие пункты Памятки можно рекомендовать студентам при написании курсовой работы?

2. Какие правила вы соблюдаете, а какие нет? Ответ аргументируйте.

**Задание 5.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **Тейлоризм в России: за и против**

В России о тейлоризме впервые услышали в 1908-1909 годах, когда в узкоспециализированных журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества» появились первые публикации о системе Тейлора. С этого момента интерес к творчеству Тейлора возрастает, проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ, переводятся основные работы Ф. Тейлора и других представителей школы научного управления, в печати наблюдается настоящий бум статей по этой теме. В 1913 году выходит тейлористский журнал «Фабрично-заводское дело», где систематизировалась самая

разнообразная информация о создателе «научного менеджмента». Мало где в мире самому Тейлору и его системе уделялось столь широкое внимание общества.

Мнения о системе Тейлора разделились на два противоположных лагеря – сторонников и противников. Одни считали его приемлемым почти безоговорок, а другие почти целиком отвергали идеи Тейлора. Если антитейлористы умалчивали о достижениях западной теории рационализации, то тейлористы, которых было много среди инженеров и технических специалистов, напротив, некритически превозносили американские и европейские методы НОТ.

Критики тейлоризма (Н. Лавров, П. Есьманский, А. Кан и О. Ерманский) полагали, что в России при низком уровне организации производства и жизни населения, при доминировании предпринимателей и отсутствии законодательных гарантий внедрение системы Тейлора принесет больше вреда, чем пользы. Вернее, она принесет выгоды только бизнесменам. Российские предприниматели, полагали антитейлористы, позаимствуют у Тейлора то, что выгодно им, а не рабочим – «форсированный труд». В. И. Ленин назвал систему Тейлора «научной системой выжимания пота». Наиболее ярко выражает подобные взгляды статья В. И. Ленина «Система Телора – порабощение человека машиной», написанная в 1914 году.

Однако в дальнейшем отношении Ленина к Тейлору изменилось. После революции главной целью большевиков стало доказать преимущества социализма над капитализмом во всех областях и прежде всего в производительности труда. Через четыре года после первой своей статьи, то есть в 1918 году Ленин на заседании Совнаркома во всеуслышание заявляет, что построить социализм в стране высокой культуры и производительности труда невозможно, а эти факторы, в свою очередь, невозможны без внедрения тейлоризма. Ленин писал, что система Тейлора «...соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля...».

Ленин призывает молодежь изучать, преподавать и распространять тейлоризм по всей России. Именно Ленин в 1921 году поддержал начинания А.Гастева, прозванного «русским Тейлором», и выделил миллионы рублей золотом на создание Центрального института труда.

Сторонники технократической ориентации («тейлористы»), в их числе Р. Поляков, Н. Сарровский, В. Железное и И. Озеров, видели в этой системе символ научно-технического прогресса: тейлоризм победит старую систему управления и бескультурье, как в свое время паровая машина победила ремесленный традиционализм.

Система Тейлора – проявление общемировых тенденций производства, и рост безработицы связан именно с ними, а не с тейлоризмом. Сторонники Тейлора указывали, что в его системе нет ничего, что способствовало бы ускоренному изнашиванию организма работника. Напротив, без НОТ такой процесс протекал бы как раз быстрее. Одновременно они предостерегали против механического переноса чужих идей: надо искать новые пути, учитывая исторический опыт нации и трудовую этику народа.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как вы считаете, оправданно ли критика системы Тейлора?
2. Выделите утверждения, с которыми вы согласны и не согласны.
3. Как вы думаете, почему Ленин изменил свою точку зрения на тейлоризм?
4. С позиции сегодняшнего дня в России, какую точку зрения на систему Тейлора вы разделяете?

**Задание 6.** В группе (3-5 человек) выбрать одну из теоретических концепций, что отражено в таблице 4. На примере конкретной организации показать, как функционируют основные положения, выбранной вами концепции.

Таблица 4 – Основные теории организации

Классическая школа	Неоклассическая школа	Современные направления
1. Научное управление (Ф. Тейлор) 2. Административная теория (А. Файоль) 3. Бюрократическая теория (М. Вебер)	1. Школа человеческих отношений (М. Фоллетт, Э. Мэйо) 2. Поведенческая школа (Д. МакГрегор, Р. Лайкерт)	1. Теория принятия решений (Г. Саймон, Д. Томсон) 2. Системный подход (Ч. Барнард, П. Друкер)

### 1.3 Практическое занятие «Модели и типы организации»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам видов моделей и типов организаций; формирование умений анализировать организационные процессы и определять тип организационной системы.

**Форма проведения:** решение ситуационных заданий, кейсов.

**Задание 1.** Составить сравнительную таблицу 5, характеризующую основные модели организации.

Таблица 5 – Сравнительная таблица моделей организации

№	Название модели	Основные авторы	Представление об организации	Значение модели в развитии теории организации

**Задание 2.** Установите соответствие между приведенными характеристиками и тем или иным видом организационной модели, что отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристики бюрократической и адаптивной модели организации

Характеристика	Бюрократические	Адаптивные
Все задачи четко закреплены руководством за каждым исполнителем		
Цели ставятся перед командами (группами) работников, а распределение заданий отдельным исполнителям производится внутри групп самостоятельно		
Коммуникации осуществляются в основном по вертикали		
Коммуникации осуществляются в основном по горизонтали		
Принятие решений централизовано		
Принятие решений децентрализовано		
Жесткость, иерархичность, стабильность состава уровней, звеньев и единиц		
Гибкость, распределенность, переменчивость состава уровней, звеньев и единиц		

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

Картонно-бумажный комбинат г. Туймазы – одно из крупнейших предприятий Приволжского Федерального округа по выпуску бумаги, картона, упаковки. Комбинат расположен в Республике Башкортостан, в г. Туймазы, в 170 км. от г. Уфа. Основными видами продукции комбината являются бумага для гофрирования, картон, гофропродукция – ящики, лотки, гофролисты, санитарно-гигиеническая бумага. Одно из лидирующих мест в России КБК г. Туймазы занимает в производстве бугорчатой тары для яиц. С помощью региональных представительств компания реализует продукцию комбината в следующие регионы: Москва, Казань, Самара, Уфа, Саратов, Оренбург, Ижевск. Главной особенностью КБК является то, что комбинат перерабатывает макулатуру, поступающую со всей России.

Фабрика была построена в 1966 году. В январе 1967 году начато производство оберточной бумаги. В апреле 1976 года был пущен в эксплуатацию цех по производству бугорчатых прокладок для упаковки яиц. К 1978 году суммарная мощность обеих линий составляла 150 млн. штук прокладок в год. Пик объемов производства был достигнут в 1992 году. После 1992 года в компании начался спад, и к концу 2001 года производство было на грани остановки.

Новейшая история комбината начинается в 2002 году. В этом же году начинается процесс поэтапной реализации краткосрочных и среднесрочных планов развития, который выводит предприятие на более высокий экономический и производственный уровень. Прежде всего, это реформирование таких направлений, как технологии, оборудование, автоматизация, экология, снабжение и сбыт. В 2004-2006 гг. предприятие реализует ряд инвестиционных проектов, направленных на техническое перевооружение, внедрение новых технологий, модернизацию производств. В 2007 году произошло расширение номенклатуры выпускаемой продукции: бугорчатой прокладки для яиц и туалетной бумаги за счет введение в эксплуатацию нового оборудования.

Важной составляющей стратегии комбината руководство считает экологическую и социальную ответственность: эффективное использование природных ресурсов за счет переработки вторичного сырья, использование безвредных химических компонентов при изготовлении продукции, контроль экологии сточных вод, обеспечение социальной защищенности персонала.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какую из моделей организации вы бы предпочли для анализа данного предприятия?

2. На примере данной организации поясните, какие аспекты организации рассматриваются различными моделями организации.

**Задание 4.** Сопоставьте основные организационно-правовые формы предприятий в законодательстве РФ, США и ЕС. Заполните таблицу 7.

Таблица 7 – Организационно-правовые формы предприятий

Российская Федерация		США		Страны Евросоюза	
Организационно-правовая форма	Ключевые характеристики	Организационно-правовая форма	Ключевые характеристики	Организационно-правовая форма	Ключевые характеристики

**Задание 5.** Выделите основные плюсы и минусы различных организационно-правовых форм, предусмотренных в Российском законодательстве. Заполните таблицу 8.

Таблица 8 – Характеристики организационно-правовых форм в России

Организационно-правовая форма	Основные характеристики	Преимущества	Недостатки

**Задание 6.** Используя материалы источников, заполните таблицу 9.

Источники:

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — С. 71-80. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468568> .

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

Таблица 9 – Характеристики организационно-правовых форм

	Индивидуальный предприниматель	Общество с ограниченной ответственностью	Закрытое акционерное общество	Открытое акционерное общество
Способ распределения дохода – каким образом полученный доход распределяется между владельцами капитала				
Форма ответственности учредителей – степень ответственности, которую будут нести учредители по долгам предприятия				
Возможности осуществления контроля над бизнесом				
Способность привлекать финансовые ресурсы – как легко будет привлекать дополнительные финансовые ресурсы для бизнеса				
Скорость передачи прав собственности – как быстро можно изменить собственников фирмы				
Налогообложение – какие налоги придется платить				

#### 1.4 Практическое занятие «Законы и принципы организации»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам функционирования законов и принципов организации; формирование умений определять организационные законы, анализировать последствия нарушений законов в организации.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Соотнесите закономерности системы управления с их содержанием, что отражено в таблице 10.

Таблица 10 – Характеристики организационных закономерностей

1. Закономерность дифференциации и интеграции деятельности людей в процессах управления.	А. Определяет возможность воздействия, объединенного общей целью и реализуемого на основе полномочий на принятие управленческих решений.
2. Диверсификация управления.	Б. Растущий объем управленческой деятельности требует ее дифференциации, которая может быть реализована только при ее интеграции. Дифференциация проявляется в первую очередь в распределении функций и полномочий. Так, формируются звенья системы управления.

3. Иерархичность строения системы управления.	В. Совмещение разнообразных форм, подходов, целей, функций, объектов управления. Выбор такого типа управления, который будет наиболее эффективным в конкретных условиях функционирования организации. Особенности типов управления проявляются в системе приоритетов и механизмов управления.
4. Делегирование полномочий.	Г. Распределение полномочий в системе управления отражает одну из важнейших характеристик – степень централизации.
5. Усиление роли человеческого фактора.	Д. Поддержание стабильного режима в организации и одновременно создание условий для системного совершенствования внутренних процессов организации. Недопустимы «большие скачки», то есть непомерное ускорение перемен, которые разрушают организацию.
6. Зависимость процессов управления функционированием и процессов развития организации.	Е. В организациях люди, их знания, творческий потенциал являются главным ресурсом повышения эффективности функционирования организации. В связи с этим, значение приобретают процессы управления знаниями, талантами, человеческим капиталом.
7. Соотносительность субъекта и объекта управления.	Ж. Объем деятельности по управлению зависит от масштабов и сложности, проблематики и целей организации. Затраты на управление растут более высокими темпами по мере развития общества.
8. Соответствие цели управления целям организации.	З. Информация определяет возможности системы управления в плане оценки ситуации и разработки управленческих решений. На основе информации строится коммуникационная среда системы управления
9. Достаточность информации для построения коммуникаций системы управления.	И. Общая цель управления должна быть тождественна общей цели организации в целом.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **История компании Samsung**

История компании Samsung началась примерно в 1932 году, когда молодой Ли Бьонг Чхуль, сын довольно зажиточных крестьян и выпускник Токийского университета открыл свой склад в небольшом городе Тэгу, торгующий рисовой мукой. В то время Корея была колонией Японии, очень бедной страной с дешевой рабочей силой и низкими ценами на товары. К 1938 году Ли Бьонг Чхуль стал поставлять муку, рис, сахар и рыбу в Китай. Дела шли неплохо, компания осваивала все новые сферы деятельности, штат рос, и в 1948 году было решено дать предприятию модное «американское» название Samsung Trading Co. Samsung в переводе означает «три звезды», которые можно наблюдать на всех ранних версиях логотипа. Есть красивая легенда, что название было дано в честь трех сыновей основателя компании.

После высадки войск США на Корейском полуострове продукция завода по производству рисовой водки и пива стала продаваться представителям союзных войск. Война в Корее положила конец этому бизнесу. Склады были разграблены и сожжены так же, как и основные заводы компании, а сам Ли еще раз попадает в расстрельный список северян на этот раз за пособничество и взяточничество. Понимая, что дело плохо, Ли собирается бежать. По одной легенде он собирает все деньги и передает их своему водителю, которого отправляет на юг, но водителя ловят на середине пути и берут в плен. Однако тот умудряется спрятать деньги в одном доме. Дом сгорает, но сундук с деньгами по счастливой случайности уцелел, и Ли Бьонг его чудом находит. По второй же легенде Чхуль случайно находит чужой сгоревшей дом и чужие деньги в сундуке, которые позже пускает в перерождении бизнеса.

Этим новым бизнесом становится текстильная фабрика, сахарный завод, а позднее страховой бизнес. Корейское правительство сделало вывод, что стабильная экономика должна опираться на крупные концерны, но создавать таковые необходимо было в кратчайшие сроки, поэтому самым выдающимся бизнесменам Кореи были предоставлены правительственные кредиты и займы. Они были обеспечены государственными заказами, при этом определенные правовые и налоговые послабления дали возможность вырасти маленьким предприятиям до обширных конгломератов. Среди удачливых предпринимателей оказался и Ли Бьонг Чхуль. Таким образом, были созданы 30 крупных компаний (чеболи – «денежные семьи»). Среди них, помимо Samsung, были Daewoo, Hyundai, Goldstar. У каждой «денежной семьи» было свое направление: Daewoo – производство автомобилей, Goldstar – бытовая техника, Samsung – электроника, Hyundai – строительство.

Компания, разросшаяся в крупнейший конгломерат, выпускала и станки, и корабли, и химические предприятия. В 1969 году компания Samsung совместно с Sanyo, начала производство черно-белых телевизоров. Это положило начало одному из крупнейших секторов SamsungGroup – SamsungElectronics.

А в конце 1980-х гг. в Корее случился экономический кризис, и компания стала убыточной. Samsung опять имела все шансы прекратить существование, но этого не случилось, поскольку был разработан план реформирования компании, предусматривавший реструктуризацию, сокращение непрофильных подразделений и убыточных дочерних компаний. Перестройка продолжалась 10 лет и увенчалась успехом. Одна за другой банкротились компании: Hando, Daewoo, Hyundai, а Samsung увеличивала экспорт и утверждалась на мировом рынке высоких технологий.

В 1983 году было открыто производство персональных компьютеров и комплектующих. В 1991 – 1992 гг. начинается производство персональных мобильных телефонов. В 1990 году премия журнала ForbesGlobal в сфере производства бытовой электроники была присуждена компании SamsungElectronics.

Азиатский кризис 1997 года SamsungGroup пережила с новым президентом – Джонг-Йонг Юном. Жертвуя «хвостом» ради спасения жизни, Юн ликвидировал десятки вторичных бизнесов, уволил треть персонала, нарушив практику пожизненного найма, и сделал ставку на зарождающиеся цифровые технологии.

Сегодня Samsung – это многомиллиардная компания и один из самых инновационных и успешных игроков на рынке потребительской электроники и полупроводников. Это лидирующий мировой производитель чипов памяти, плоскопанельных ЖК-дисплеев и цветных телевизоров. Однако помимо электроники Samsung продолжает заниматься химической и тяжелой промышленностью, строить дома, автомобили, самолеты, заниматься банковским, страховым, гостиничным бизнесом. Samsung – это огромная тщательно выстроенная корпорация, с ветками в разных отраслях, которые не только приносят доход, но еще и помогают провести вперед ее главные направления.

Вопросы для работы с кейсом:

Проведите анализ компании, используя в качестве инструментов системные законы организации.

1. Выявите и опишите все зависимости и закономерности, повлиявшие на деятельность компании.
2. Действие каких законов организации можно проследить в приведенном кейсе?
3. Каким образом менеджмент компании учитывает закон развития?
4. Можно ли сделать вывод о проявлении в деятельности компании закона синергии?
5. Какими фактами можно подтвердить обеспечение условий самосохранения в организации?

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **Кризис**

ЗАО «Юнифол» было учреждено в качестве управляющей компании международной группы предприятий специализирующихся в производстве исключительно разнообразного ассортимента продукции рыночного сегмента упаковки товаров широкого потребления. Компания создавалась для координации стратегической ориентации и тактических программ деятельности более десятка производственных и коммерческих организаций, призванных обеспечивать перспективную разработку, прикладное освоение, адаптированное производство и законтрактованную реализацию профильной продукции преимущественно на евро-азиатском рынке.

Учредители изначально позиционировали создаваемые предприятия под юрисдикцией Германии, России и ряда других стран, стремясь обеспечить возможности оптимизации использования: государственных программ содействия привлечению инвестиций, проектов разработки и применения современных технологических решений, мобилизации неограниченной сырьевой базы, адаптации социально-экономических условий, устойчиво расширяющегося и поступательно растущего рыночного спроса в сегменте инвестиций на 24-28 %, поступательный ввод технологических мощностей производства на 15-18 %, номенклатуры изделий на 9-14 %, получения прибыли на 17-20 %.

Спровоцированные кризисами 2008 и 2014 годов радикальные изменения внешних условий и конъюнктуры инвестиционно-производственной и финансово-коммерческой деятельности компании и входящих в нее организаций определили необходимость антикризисной реорганизации.

Менеджмент компании разработал, согласовал с собственниками и приступил к реализации антикризисной дорожной карты, предусматривающей осуществление следующих действий.

1. Реструктуризация инвестиционных программ предприятий компании в соответствии с условиями их реализации.
2. Перераспределение программы производства продуктовой линейки в соответствии с обеспечением возможностей.
3. Освоение новых регионов реализации производимой предприятиями компании продукции.
4. Разработка и освоение технологий производства инновационных товаров высокого спроса.
5. Предложение постоянным потребителям продукции компании программы расширения их участия в ее капитале, обеспечивающее условия наибольшего благоприятствования в заключение и реализации контрактов.

Осуществление принятых решений обусловило разработку и проведение функциональной реорганизации управляющей компании и аппаратов управления, подведомственных ей предприятий, реализовавшуюся в актуализации маркетингового исследования, оперативного планирования, производственного инжиниринга, материально-технического обеспечения. В качестве самостоятельной задачи выделены и реорганизованы оперативные и перспективные программы привлечения финансовых ресурсов, призванных

обеспечивать реорганизацию функционирования и развития предприятий и компании в целом.

Для сопровождения антикризисных программ компании и подведомственных ей предприятий, была создана временная матричная структура, работающая по проектной и продуктовой конфигурации.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Приведите иллюстрации действия законов организации в данной ситуации.
2. Определите действия каких законов организации не были учтены менеджментом компании.
3. Выделите ключевые зависимости разрешения рассматриваемой кризисной ситуации.
4. Оцените конструктивность выбранных менеджментов подходов к разрешению ситуации.
5. Спрогнозируйте наиболее вероятные последствия реализации принятых решений.

**Задание 4.** Приведите конкретные примеры проявления синергического эффекта в системах различной природы. Заполните таблицу 11.

Таблица 11 – Проявления синергического эффекта в организационных системах

	Примеры появления синергического эффекта
Деятельность предприятия	1. 2. 3.
Работа персонального компьютера	1. 2. 3.
Жизнедеятельность человека	1. 2. 3.

**Задание 5.** В группе (3-5 человек) определите следствия основных законов Мэрфи, происходящих в организациях. Заполните таблицу 12.

Таблица 12 – Законы Мэрфи происходящие в организации

Основная теорема	Следствие	Другие формулировки
<b>Законы Мэрфи. Системантика.</b>		
Новые систем плодят новые проблемы.	Не следует без необходимости плодить новые системы	Совокупное поведение больших систем предсказать нельзя
Большая система, образованная увеличением размеров меньшей, ведет себя совсем не так как, ее предшественница.		
Люди внутри системы ведут совсем не так, как предписано.		
Сама система ведет себя не так как предписано.		
Сложная система, спроектированная наспех, никогда не работает, и заставить ее работать невозможно.		
<b>Законы Мэрфи. Метазаконы.</b>		
Метазакон Лилли. Все законы – имитация реальности Первый закон Хартли. Нетрудно свести лошадь к воде. Но если вы заставите ее плавать на спине – вот это значит, что вы чего-то добились.		
Закон новшества. Если вы хотите, чтобы		

команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, прыгающих на один фут.		
Правило искажения фактов. Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.		
Закон делегирования Раска. Если делегированию полномочий уделять внимание, ответственность накопится снизу, подобно осадку.		
Восьмое правило Фингейла. Работа в команде очень важна. Она позволяет свалить вину на другого.		
Закон Грехэма. Пустяковые вопросы решаются быстро, важные – никогда не решаются.		
Закон Хлейда. Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет более легкий путь.		

**Задание 6.** Дайте характеристику основных универсальных принципов с точки зрения их действия в социальных и биологических системах. Заполните таблицу 13.

Таблица 13 – Характеристики проявления принципов организации

Принцип	Характер проявления принципа	
	в биологических системах	в социальных системах
Цепной связи		
Ингрессии		
Подбора (отбора)		
Подвижного равновесия		
Относительных сопротивлений		
Слабого звена		

**Задание 7.** В группе (3-5 человек) выберите социальную организацию и определите действия структурных принципов, принципов процесса и конечного результата.

**Задание 8.** Прочитайте законы Паркинсона. В группе (3-5 человек) проанализировать применение данных законов в деятельности современной организации (на выбор).

#### Законы Паркинсона

Первый закон Паркинсона. Работа выполняется все отведенное для нее время; значимость и сложность ее растут прямо пропорционально времени, затраченному на выполнение.

Закон задержки. Отсрочка — самая надежная форма отказа.

Закон тысячи. Учреждение, в котором работают более тысячи сотрудников, становится «вечной» империей создающей так много внутренней работы, что больше не нуждается в контактах с внешним миром.

Третий закон Паркинсона. Расширение означает усложнение, а усложнение — разложение.

Четвертый закон Паркинсона. Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрастать независимо от объема работы, которую надо выполнить.

Пятый закон Паркинсона. Если есть способ отложить принятие важного решения, настоящий чиновник всегда им воспользуется.

## 1.5 Практическое занятие «Системный подход в теории организации»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам функционирования организации как системы; формирования умений анализировать организационные процессы с позиции системного подхода.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Классифицируйте следующие объекты по известным вам критериям классификации систем. Заполните таблицу 14.

Таблица – 14 Критерии классификации систем

Критерии классификации	Автомобиль	Университет	Семья

**Задание 2.** Выберите в качестве объекта конкретную социально-экономическую систему и заполните таблицу 15.

Таблица 15 – Системные характеристики социально-экономической системы (конкретная организационная система)

Понятие	Определение	Пример относительно выбранной системы
Элемент		
Связи		
Подсистема		
Надсистема (среда)		
Свойства		
Иерархия		
Цель		
Отношения		

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### Анализ организации как открытой системы

ООО «Сталь Комплекс» – торговое предприятие, осуществляющее поставки металлопроката на региональном рынке Тюменской области. Компания основана в 1996 году, численность персонала составляет более 150 человек. Предприятие занимается оптовой и розничной торговлей металлопрокатом, а также по заказу поставляет металлоизделия и любой металлопрокат (конструкционный черный, нержавеющей, цветной). ООО «Сталь Комплекс» имеет две складские базы с постоянным остатком более 1000 т. Металлопроката строительно-хозяйственного назначения. Основными поставщиками предприятия являются металлургические комбинаты России и стран СНГ, в их числе: ММК, Северсталь, Кармет, МЕЧЕЛ, ЧМЗ, что позволяет в кратчайшие сроки формировать многопозиционные заказы. За счет большого ассортимента, качества и надежности поставок ООО «Сталь Комплекс» выбрали в качестве поставщика более 2000 покупателей – строительных предприятий области.

Вопросы для работы с кейсом:

Проанализируйте деятельность организации:

1. Укажите ее название, сферу деятельности, выпускаемую продукцию (услуги), размер организации, примерную численность персонала
2. Перечислите основные элементы внешней среды организации (поставщики, потребители, конкуренты, контролирующие органы).
3. Нарисуйте схему организации как открытой системы и укажите: элементы и их связи; входы и выходы системы; элементы внешней среды и их влияние на организацию.
4. Как происходит преобразование ресурсов на входе в продукт на выходе системы?

**Задание 4.** На примере любой организации рассмотрите на практике применение системного подхода:

1. данный социально-экономический объект представьте в виде системы совокупности составляющих ее подсистем и схематично изобразите;
2. определите ресурсы, процессы, участников и взаимодействие системы с окружающей средой.

**Задание 5.** Приведите в соответствие тип и содержание подхода к управлению организацией, что отражено в таблице 16.

Таблица 16 – Подходы управления организацией

Подходы управления организацией	Сущность подхода
1.Классический	А. Методы управления меняются в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; выявляются наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели деятельности организации, на основании полученных данных планируется ее будущая деятельность.
2.Процессный	Б. Организация рассматривается как система со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством и др.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, конкуренты и др.)
3.Системный	В. Отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и т.д.
4.Ситуационный	Г.Управление рассматривается как процесс: «постановка целей – планирование – организация работ – мотивации – контроль. Разработка алгоритма управления организацией ставится на первое место

### 1.6 Практическое занятие «Сущность организации как системы»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам сущности организации как системы; формирования умений определять компоненты и элементы организации как системы.

**Форма проведения:** решение кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### Функционирование

Перманентно расширяющийся и диверсифицирующийся спектр производства товаров и услуг крупной промышленной корпорации высокотехнологического сегмента сформировал нарастающие тенденции перегрузки целого ряда управленческих подразделений и служб. Неоднократное увеличение численности высококвалифицированного состава специалистов и исполнителей, применение современных технических средств только усложнили и, в ряде вероятностно развивающихся ситуаций, дистанцировали менеджмент от реального участия в оперативном воздействии на персонал организации.

В свою очередь, собственник стратегически ориентировал менеджмент на освоение новых импортозамещающих производств, товаров и услуг. С этой целью было предложено разработать, апробировать, адаптировать и внедрить в практику менеджмента корпорации, следующие научно-производственные продукты: системы программно-целевого построения циклов управления продуктом; модели управления жизненным циклом производства, продукта, товара; процедуры операционно-технологического контроля и регулирования; сканирование и сопровождение производства и реализации продукта; механизм стимулирования функционирования корпорации; систему участия персонала в

распределении прироста валовой прибыли; концепцию реинвестиций в модернизацию менеджмента организации.

Предложенные меры вызвали неоднозначную реакцию менеджмента и персонала управления, что потребовало достаточно сложного и длительного периода разъяснения, корректировки, внедрения и освоения разработанных научно-производственных продуктов.

Менеджментом организации была детально разработана, последовательно внедрена и обеспечена процедурным сопровождением система процессуального администрирования состава, содержания и взаимодействия участников и ресурсов производства на основе продуктивно-целевых структур сканирующей модификации. Это позволило на 10 % меньшим по численности составом персонала управления обеспечивать 25 % прирост производства с ростом валовой прибыли на 27-30 % в год.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Выделите и охарактеризуйте примененные в представлении ситуации классификации.
2. Проранжируйте выделенные классификации и оцените связи между ними.
3. Определите классификационные ресурсы решения данной ситуации.
4. Оцените значение инструментария классификации в выработке решения.
5. Предложите собственные подходы к классификации ресурсов организации.

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **Молочный комбинат**

«Лианозовский молочный комбинат» был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска (во времена СССР) составляла только 1100 т ежедневно. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное молоко в бутылках и в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров емкостью в 150 кг. молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с другими мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60 – 70 руб. в месяц, что порождало кражи продукции. На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа. В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия: 51 % — коллективу; 29 % — поставщикам сырья; 20 % — Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате на заработную плату средств было только на 1,5 месяца, и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы. Заполните таблицы 17,18,19,20 и 21.
2. Какие цели поставили бы вы и какую бизнес-концепцию сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

Методические указания для выполнения первого вопроса.

#### **SWOT-анализ**

При выработке стратегических и тактических решений необходимо отчетливо представлять, какие угрозы могут встретиться на пути достижения поставленных целей и какие возможности существуют в настоящее время или могут появиться в будущем. Необходимо отчетливо представлять слабые и сильные стороны, поскольку слабые стороны

могут оказаться наиболее уязвимыми при возникновении угроз, а сильные стороны можно использовать для более эффективного достижения целей. SWOT-анализ позволяет систематизировать ожидаемые угрозы и возможности и предусмотреть влияние, которое они могут оказать на сильные и слабые стороны организации. Он дает возможность предусмотреть, в какой степени удастся использовать ожидаемые возможности и как в этой связи целесообразнее построить стратегию развития организации. При проведении SWOT-анализа предполагается определенная последовательность действий. Формируются перечень ожидаемых угроз и перечень ожидаемых возможностей, перечни слабых и сильных сторон организации, которые представляются в виде матрицы, что отражено в таблице 17.

Таблица 17 – Макет матрицы SWOT-анализа

Стороны	Возможности (Opportunities)			Угрозы (Threats)		
Слабые (Weaknesses)						
1.						
2.						
3.						
Сильные (Strengths)						
1.						
2.						
3.						

На пересечении строк и столбцов этой матрицы указываются установленные в процессе SWOT-анализа сочетания угроз со слабыми и сильными сторонами организации. Наиболее важные их сочетания должны быть учтены при принятии управленческих решений. Далее составляются матрицы учета влияния угроз и возможностей, в которых отражается степень и вероятность ожидаемого влияния угроз и возможностей на развитие организации, что отражено в таблице 18:

Таблица 18 – Макет матрицы учета влияния возможностей

Вероятность	Влияние		
Высокая	Сильное	Умеренное	Слабое
Средняя			
Низкая			

Для того чтобы более отчетливо представить ситуации и тенденции их изменения, в которых придется функционировать организации в период действия разрабатываемых управленческих решений, целесообразно также заполнять таблицы-формы, содержащие как оценку влияния возможностей и угроз, так и основные факторы, способные оказать существенное влияние на развитие организации, что отражено в таблицах 19, 20 и 21.

Таблица 19 – Макет матрицы учета влияния возможностей

Вероятность	Состояние			
Высокая	Разрушение	Критическое	Тяжелое	«Легкие ушибы»
Средняя				
Низкая				

Таблица 20 – Макет матрицы оценки влияния возможностей (угроз)

Ожидаемые возможности (угрозы)	Вероятность наступления возможности (в долях единицы)	Степень влияния на развитие организации (по 5-балльной шкале)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Таблица 21 – Макет матрицы оценки факторов, влияющих на развитие организации

Факторы, существенно влияющие на развитие организации	Влияние, которое они оказывают	Оценка степени влияния (по 5-балльной шкале)
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3
2.	1. 2. 3	1. 2. 3
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3

### 1.7 Практическое занятие «Организационная структура»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам сущности организационной структуры; формирование умений определять вид организационной структуры.

**Форма проведения:** решение кейсов.

**Задание 1.** Предложите организационные структуры управления, наиболее подходящие для каждой из следующих организаций:

1. администрация сельского поселения (численность жителей — 5 тыс. чел.);
2. туристическая фирма, занимающаяся организацией въездного и выездного туризма (специализация — спортивный и рекреационный туризм);
3. фирма по строительству малоэтажного жилья, расположенная в крупном городе;
4. рекламное агентство, обслуживающее крупные фирмы пищевой промышленности.

**Задание 2.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью «ГАММА» ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО «ГАММА» имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства, и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО «ГАММА» нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО «ГАММА» выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием. Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО «ГАММА» Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО «ГАММА» Петровым. При этом упускаются из виду функции развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25 % акций ООО «ГАММА». Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства. Он готов перейти в ООО «ГАММА» на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО «ГАММА» Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО «ГАММА». К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО «ГАММА» составляет 15 % акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и по многим вопросам его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20 % акций.

Руководство ООО «ГАММА»:

ПП — председатель правления;

ДП — директор предприятия;

ЗП — заместитель директора по производству;

ЗК — заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ — главный бухгалтер;

СР — секретарь-референт;

ЮК — юрисконсульт-кадровик;

ЭП — экономист по планированию;

ПО — программист-оператор;

ИМ — инженер по маркетингу;

ИС — инженер по снабжению;

ДС — диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП — транспортно-заготовительный участок;

ПУ — производственный участок;

PCY — ремонтно-строительный участок;

MC — магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО «ГАММА» достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО «ГАММА». Средняя зарплата в ООО «ГАММА» несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10 %), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Кто должен возглавить ООО «ГАММА»: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему.

2. Разработайте схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности

**Задание 3.** Прочитайте текст и определите тип организационной структуры. На каких предприятиях, в каких сферах экономики целесообразно использовать данные типы организационных структур?

1. Первичный — наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия — прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры — ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

**Задание 4.** Приведите пример организационной структуры предприятия малого или среднего бизнеса (магазин, ресторан, парикмахерская, крупная торговая компания). Покажите на данном примере, как реализуется горизонтальное и вертикальное разделение труда. Прокомментируйте, какие преимущества дает специализация подразделений в такой компании, и какие проблемы с ней связаны. Постройте схему организационной структуры данного предприятия. Используя типологию организационных структур Г. Минцберга, проанализируйте структуру данного предприятия. К какому типу она относится?

## 1.8 Практическое занятие «Виды организационных структур»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам классификации организационных структур; формирование умений определять и проектировать организационную структуру.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач.

**Задание 1.** Проанализируйте организационную структуру вашего вуза. К какому типу она относится? Какими основными параметрами должна обладать структура учреждения высшего образования? Какие усовершенствования применительно к анализу структур образовательных организаций вы бы предложили?

**Задание 2.** Составьте сравнительную таблицу, характеризующую основные типы организационных структур управления. Заполните таблицу 22

Таблица 22 – Макет для анализа типов организационных структур управления

№	Название	Преимущества	Недостатки	Для каких организаций такая структура эффективна	В каких рыночных условиях такая структура эффективна

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

Википедия – свободная общедоступная мультязычная универсальная интернет-энциклопедия, реализованная на принципах Вики.

Основатель Википедии – Ларри Сэнгер и Джимми Уэйлс. Владелец сайта – американская некоммерческая организация «Фонд Викимедиа», имеющая 39 региональных представительств. Название энциклопедии образовано от английских слов wiki – технология, лежащая в основе функционирования сайта; в свою очередь заимствовано из гавайского языка, в котором оно имеет значение «быстро» и encyclopedia (энциклопедия).

Главной особенностью интернет-энциклопедии Википедия является то, что создавать и редактировать ее статьи может любой пользователь сети Интернет, причем в абсолютном большинстве случаев даже без регистрации на сайте энциклопедии. Все вносимые такими добровольцами в какую-либо статью этой энциклопедии изменения незамедлительно становятся видными всем посетителям сайта.

Википедия создается добровольцами со всего мира на 276 миллионах языках. Она содержит более 30 млн. статей. Интернет-сайт Википедии является пятым по посещаемости сайтом в мире – в марте 2013 года его посетили более 517 млн. человек. запущенная в январе 2001 года Джимми Уэйлсом и Ларри Сэнгером Википедия сейчас является самым крупным и наиболее популярным справочником в Интернете. По объему сведений и тематическому охвату Википедия считается самой полной энциклопедией из когда-либо создававшихся за всю историю человечества. Одним из основных достоинств Википедии как универсальной энциклопедии является возможность представления информации в аспекте культурной принадлежности.

Надежность и точность Википедии вызывают вопросы. Недостатки Википедии является также подверженность Википедии вандализму, а также добавлению ложной или непроверенной информации. Однако научные исследования свидетельствуют о том, что в Википедии следы актов вандализма обычно оперативно устраняются

Участники Википедии образуют сообщество участников Википедии. Структура этого сообщества – иерархическая, то есть это своего рода некая структура власти. Участники Википедии с хорошей репутацией в сообществе могут баллотироваться на один из многих уровней добровольного руководства; это начинается с «администратора», самой большой группы привилегированных пользователей (которые имеют возможность удаления страниц,

блокировки статей от изменений в случае вандализма или редакторских споров и блокировки участников). Несмотря на название, администраторы не имеют никаких особых привилегий в процессе принятия решений, и им запрещено использовать свои полномочия для урегулирования споров. Роли администраторов часто описываются как «уборка» и в основном ограничиваются внесением правок, имеющих эффект в масштабах всего проекта (и поэтому запрещенных для обычных редакторов, чтобы минимизировать нарушения), а также блокировкой пользователей для предотвращения разрушительных правок, таких как вандализм.

Основатель Википедии Джимми Уэйлс однажды утверждал, что только «сообщество...преданная группа нескольких сотен добровольцев» делает основной вклад в Википедию и что этот проект является поэтому «очень похожим на любую традиционную организацию». Это было позже оспорено Аароном Шварцем, который отметил, что ряд просмотренных им статей имели крупные части содержания, внесенными участниками с малым количеством правок.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Можно ли считать Википедию организацией? Если да, то организацией, какого типа?
2. Какие признаки традиционных организаций можно заметить в Википедии?
3. Можно ли считать Википедию виртуальной организацией?
4. Проявление каких глобальных тенденций в развитии организаций можно заметить на примере развития проекта создания Википедии?

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

ООО «ТД Новотрейд» – молодая развивающаяся ритейлинговая компания, продвигающая сеть универсамов «Пятачок» и сеть супермаркетов «Зебра». Компания образована в 2010 году. Первый универсам «Пятачок» открылся в апреле 2011 года в Санкт-Петербурге. Большой интерес покупателей стал стимулом активного расширения сети. На начало 2013 года розничная сеть компании включала в себя 30 универсамов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В апреле 2014 года открылся первый универсам в Москве. В октябре 2014 года началось развитие сети супермаркетов «Зебра» с целью создания магазинов шаговой доступности более высокого уровня. На начало 2015 года торговая сеть насчитывала уже 48 универсамов «Пятачок» и два супермаркета «Зебра» по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. В Москве тогда располагалось два универсама. Сегодня торговая сеть насчитывает 14 супермаркетов «Зебра» и более 150 универсамов «Пятачок» в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, шесть универсамов – в Великом Новгороде, семь в Москве, 15 в Республике Карелия.

В последнее время в сети универсамов «Пятачок» и супермаркетов «Зебра» появились товары собственной марки. Цены на эти товары значительно ниже обычных, а качество продукции не уступает другим производителям. Покупателям предлагается широкий ассортимент качественных товаров по низким ценам. За счет правильной ценовой политики цены на продукты питания и сопутствующие товары являются одними из минимальных.

Центральный офис компании находится в Санкт-Петербурге. Своей миссией компания видит формирование широкого ассортимента доступных и качественных товаров по низким ценам, обеспечение граждан новыми рабочими местами. На сегодня стратегия компании направлена на расширения сферы влияния на рынке продуктового ритейла в России. С этой целью сформировано четыре направления развития: развитие сети универсамов шаговой доступности в Санкт-Петербурге, Москве и регионах; обеспечение узнаваемости сети в России; совершенствование работы каждого универсама с целью улучшения качества обслуживания; завоевание сильной рыночной позиции на длительный срок.

ТД «Новотрейд» является одним из самых успешных российских ритейлеров. По выручке с одного квадратного метра компания занимает третье место среди сетей,

работающих в России. У торговой сети, занимающей место в пятерке Петербургский ритейлеров, есть ряд конкурентных преимуществ, среди них: удобное месторасположение; низкие цены; качественные товары; широкий ассортимент продуктов питания; наличие сопутствующих товаров на каждый день; круглосуточное производство; собственное производство свежей продукции.

Генеральным директором является Роман Большов, непосредственно он принял решение о назначении управляющим компанией Олега Тихомирова, одного из ведущих менеджеров Санкт-Петербурга.

В подчинении управляющего находятся следующие структурные подразделения компании.

Центральным для ритейла является отдел закупок. Так, от поставляемого товара зависят продажи компании в большей степени, чем от любого другого. В «Новатрейд» отдел закупок отвечает и за ценообразование, а значит позиционирование магазинов сети как очень дешевой, определяется руководством, а отвечают за это закупки.

Особняком стоит отдел по развитию. Это связано с тем, что в последние годы политика компании направлена на широкое освоение рынка за счет резкого увеличения количества универсамов и супермаркетов сети. Причем развитие происходит не только на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, но и по всему северо-западу, поэтому управляющий по регионам необходим для грамотного контроля за сетью в Карелии, Вологде, Новгороде и Мурманской области.

Очень важен в этой структуре юридический отдел. Ритейлинговая компания несет ответственность перед огромным количеством потребителей, хотя и является в большинстве случаев всего лишь посредником. Юридический отдел в компании отвечает за договора с поставщиками, что определяет политику компании в закупках.

Необходимо понимать, что любая ритейлинговая компания имеет огромный оборот товаров, поэтому никто недооценивает важность логистики. Чем больше сеть, тем сложнее операции по планированию и организации хранения и отгрузки продукции на складах и магазинах. Однако основные принципы работы логистики неизменны вне зависимости от объемов товаров на складах. Итак, один из основных вопросов, которые решает логистика, – это сокращение сроков распределения продукции между магазинами со времени поставок на склад. На сегодня большинство товаров расписано в заказы магазинов еще до прихода их на склад.

Финансовый отдел ритейлинговой компании имеет те же функции, что в любой другой компании. Он отвечает за всю экономическую деятельность и дает подробный отчет о ней руководителям компании. На развивающемся рынке ритейла многие компании используют кредиты банков для роста и развития компании, однако компания «Новатрейд» придерживается иной политики, инвестируя только собственные средства.

Особенным структурным подразделением являются региональные директора. Они находятся в непосредственном подчинении к управляющему компании, в сотрудничестве с отделами закупок и логистики и являются переносчиками идей руководства до директоров магазинов. С другой стороны, они отвечают за обратную связь, и доносят до руководства проблемы, которые присутствуют в сети, и возможные пути их решения. На сегодня большинство региональных директоров являются бывшими директорами магазинов, что иногда тормозит процесс развития и совершенствования сетью, так как они достаточно консервативны в своем видении управления универсамом.

Для того чтобы у компании не возникло сложностей в организации логистических процессов в московских магазинах, организован полностью независимый офис (отдел закупок, отдел по развитию) в Москве.

Отдел закупок компании «Новотрейд» делится на шесть направлений, каждое из которых отвечает за определенную группу товаров, как за поиск поставщиков, так и за реализацию данного товара в магазинах сети. К примеру, направление №4 отвечает за две

группы товаров. Первая группа это «овоши-фрукты». Группу выделяет яркая сезонность на цену по всей товарной матрице. Вторая группа – «мясо-птица», которая обеспечивает до 7 % товарооборота компании, но также вызывает массу проблем, так как является самым скоропортящимся товаром в универсамах.

Трудности в системе управления вызваны рядом особенностей компании. ТД «Новотрейд» молодая компания, и система управления не сформирована должным образом. Также сеть бурно развивается, и процессы функционирования системы требуют постоянных изменений.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Проанализируйте действующую организационную структуру компании «Новотрейд», изобразите схему организационной структуры, определите ее тип.

2. Проанализируйте, какие факторы влияют на организационную структуру компании. Сделайте вывод, в какой степени такая структура соответствует стратегии компании.

### 1.9 Практическое занятие «Методы построения организационных структур»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам применения методов построения организационных структур.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач.

**Задание 1.** Заполните таблицу 23, выделив названия основных методов построения организационных структур управления. Отметьте их преимущества, недостатки и сферу применения.

Таблица 23 – Макет оценки методов построения организационных структур

Название метода	Преимущества	Недостатки	Для организационных систем какого типа подходит
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

**Задание 2.** Заполните таблицу 24. На соответствующих графах таблицы проставьте знаки:

«+» – методы могут применяться совместно;

« – » – методы не могут применяться совместно.

Выберите одну из ячеек таблицы 24, отмеченных знаком «+» и приведите пример структуры, построенной по такому принципу. Постройте организационную схему. Поясните, какие факторы повлияли на формирование такой структуры управления организацией.

Таблица 24 – Макет оценки совместного применения методов построения организационных структур

	Разделение по функциям	Разделение по продукции	Разделение по группам потребителей	Разделение по этапам производства	Разделение по рабочим сменам	Разделение по географическому положению
Разделение по функциям						
Разделение по продукции						

Разделение по группам потребителей						
Разделение по этапам производства						
Разделение по рабочим сменам						
Разделение по географическому положению						

### 1.10 Практическое занятие «Организационное проектирование»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам организационного проектирования; формирование умений разрабатывать основные организационные документы.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, групповая работа.

**Задание 1.** В группе (3-5 человек) подготовьте предложения по созданию организации и проектированию ее организационной структуры.

Методические указания для выполнения группового задания.

Выберите знакомую или интересующую вас сферу деятельности организации. Укажите: отрасль, выпускаемый продукт (услугу), территориальное размещение. Сформулируйте миссию и систему целей компании. Опишите основных контрагентов компании (поставщики сырья, материалов, банки и страховые компании, дистрибьюторы). Укажите численность, состав и требуемые компетенции работников. Проанализируйте основные факторы внешней среды (экономическое, политическое и социальное окружение). Обоснуйте схему организационной структуры, в наибольшей степени соответствующей целям и специфике работы организации. Обоснуйте, какие факторы в наибольшей степени повлияли на тип организационной структуры предприятия.

Представьте ваш отчет по созданию организации в формате презентации.

**Задание 2.** В группе (3-5 человек) для выбранной в задании 1 компании разработайте Положение о подразделении для одного из отделов.

**Задание 3.** Составить должностную инструкцию руководителя среднего звена (главного врача больницы, руководителя проекта в IT-компании, руководителя отдела продаж). Рекомендуется использовать источник: Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — С. 232-238. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468568>.

**Задание 4.** В группе (3-5 человек) разработать ключевые показатели эффективности (KPI) работы отдела аналитиков, отдела развития и методистов нового опережающего учебно-образовательного центра.

Центр занимается организацией повышения квалификации и переподготовкой специалистов в области применения и использования цифровых технологий в профессиональной деятельности; также проводит профориентационные мероприятия студентов и школьников. В Центре работают 2 аналитика, 3 маркетолога, 5 методистов.

Целевая аудитория Центра – специалисты предприятий, бизнеса, преподаватели школ, техникумов, колледжей, люди предпенсионного возраста. Основная цель Центра – обучить за год: 5000 специалистов, 1000 преподавателей, организовать и провести 15 профориентационных мероприятий.

Обязанности аналитиков: анализировать и прогнозировать информацию об опережающих цифровых технологиях в регионе, стране и зарубежом, которые применяются и (или) будут внедряться. Разрабатывать отчеты и передавать в отдел развития и в методический отдел.

Обязанности маркетологов: проводить PR-акции образовательных программ, привлекать потенциальных клиентов целевой группы, освещать информацию в СМИ о Центре.

Обязанности методистов: разрабатывать образовательные программы с учетом запросов целевой группы, привлекать значимых экспертов и спикеров; на основе отчетов аналитиков; организовывать и проводить профориентационные мероприятия.

**Задание 5.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы:

А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Им был сделан вывод о том, что со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной структуры для фирмы. Отказ от перепроектирования организации приводит к тому, что организация оказывается не в состоянии достичь принятых ею целей. Хорошо известен тезис А. Чандлера о том, что «Стратегия определяет структуру». Для пояснения данного тезиса часть используют следующую аналогию. Если мы выбрали путь по густому лесу (наша стратегия), то лучше всего передвигаться в колонну по одному (наша структура). Если мы выбрали путь по широкому полю (наша стратегия), то тут возможно в шеренгу (наша структура). В зависимости от внешних обстоятельств организация выбирает стратегию и организует деятельность в соответствии с выбранной стратегией.

Но с этим спорит И. Адизис. Он считает, что структура определяет поведение людей, следовательно, структура определяет стратегию. Если требуется изменить поведение, то сначала надо изменить структуру. Для доказательства И. Адизис использует, среди прочих, следующую аналогию. Если вы хотите, чтобы подводная лодка полетела, вы должны сначала превратить ее в летальный аппарат, а потом разрабатывать стратегию выполнения ее новой функции. Никакая новая стратегия не может быть реализована прежде, чем появиться новая структура. Пользуясь аналогией о движении в колонну и шеренгой, получается так, если мы двигались по полю, то перед движением по лесу мы должны вначале перестроиться.

Вопросы для работы с текстом:

1. Чью точку зрения вы считаете более обоснованной?
2. Какие примеры вы можете привести для подтверждения той или иной точки зрения?
3. Как вы можете прокомментировать этот спор с позиции развития современных типов оргструктур (виртуальной, сетевой, многомерной организации)?
4. Рассматривая концепцию самообучающейся организации, чьей точке зрения вы отдали бы приоритет?

## 1.11 Практическое занятие «Планирование и проектирование рабочего времени»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам планирования рабочего времени; формирования умений применять методику анализа затрат рабочего времени и определения эффективности его использования и планирования.

**Форма проведения:** расчетная индивидуальная работа.

**Расчетное задание 1.** Провести анализ затрат рабочего времени главного инженера и сформулировать свои рекомендации по рациональному использованию его рабочего времени.

Методические указания для выполнения задания

1. По данным таблицы 25 рассчитать средние фактические затраты рабочего времени (в минутах) за рабочую неделю (5 дней) главного инженера.

2. С помощью классификации управленческих работ по функциям из таблицы 27, все виды перечисленных работ, зашифровать и сгруппировать по функциям (01, 02 ...12). Определить сумму потерь рабочего времени. Заполнить таблицу 26.

3. Рассчитать количественную оценку эффективности использования рабочего времени по формуле: Коэффициент эффективности использования рабочего времени (Кэ) = Сумма потерь рабочего времени (Тп)/Общая сумма затрат рабочего времени (Тр).

Таблица 25 – Затраты рабочего времени главного инженера

Элемент затрат рабочего времени	Шифр	Затраты в минутах					В среднем за дни наблюдений
		1	2	3	4	5	
Планерка, согласование организационных вопросов с руководством		12	14	13	10	11	
Передача указаний руководителям участков по организации энергообслуживания		9	11	15	9	13	
Обеспечение работников материалами		5	4	7	6	3	
Планирование монтажных работ		7	6	5	8	9	
Беседа с работниками цеха перемотки двигателей по организации благоустройства территории		15	13	14	13	15	
Беседа с мастером цеха регулировки оборудования о подготовке и обучении кадров		13	12	11	16	13	
Проверка качества ремонтных работ		12	8	10	12	11	
Работа с литературой по изучению передового опыта в выборе новых технологий		8	9	11	13	14	
Составление заявок на снабжение		9	11	12	9	11	
Указание работникам на устранение аварийного отключения энергоснабжения		8	7	5	6	5	
Составление и уточнение норм выработки при монтаже оборудования		8	10	7	9	6	
Проведение с инженером-строителем инструктажа по технике безопасности при монтаже оборудования		7	6	5	7	6	
Контроль качества ремонта двигателей насосной станции		10	11	7	8	6	
Рассмотрение и решение спорных вопросов по начислению и оплате труда рабочим		8	9	6	9	7	
Проработка вариантов ремонта оборудования		10	11	13	10	9	
Указание по переезду ремонтной бригады из одного объекта на другой		7	9	7	6	8	
Расценка работ по нарядам		19	17	19	14	20	
Проверка реестров расхода электроэнергии по объектам		13	12	13	15	13	
Обеденный перерыв		60	60	60	60	60	
Переезд в цех		4	4	5	5	4	

Беседа с инженером по его личным вопросам	4	7	6	7	5	
Проведение совещаний с персоналом по организационным вопросам	14	9	12	11	10	
Оформление заявок на комплектующие материалы	7	8	9	9	8	
Проверка на объектах правильности установки оборудования	9	7	8	7	6	
Проведение инструктажа по противопожарной безопасности	8	6	5	6	5	
Решение вопросов обеспечения персонала средствами работы с оборудованием	7	6	5	7	5	
Инструктаж монтажников на рабочих местах по технике безопасности	5	4	6	4	7	
Организация реконструкции оборудования	8	5	7	6	5	
Решение вопросов с работником о перестановке его на другой объект	3	4	5	6	3	
Составление планов и графиков работы по обслуживанию оборудования на квартал	13	10	13	9	10	
Проведение диспетчерского совещания	22	21	18	17	22	
Составление заявок на материалы	7	10	9	8	8	
Диагностика двигателей	9	7	10	6	11	
Заключение договоров на поставку оборудования	9	8	9	10	8	
Решение вопросов, связанных с организацией питания работников	12	14	12	13	16	
Решение вопросов, касающихся подготовки и обучения кадров	11	15	10	11	12	
Оформление и передача документов в архив	9	11	12	10	11	
Переезд в контору	9	10	8	9	9	
Работа с финансовыми и банковскими документами в бухгалтерии	9	8	6	7	5	
Выдача командировочных, подотчетных сумм	4	3	4	6	7	
Беседы по личным вопросам	4	8	5	7	5	
Беседы с работниками об их поведении, трудовой дисциплине	6	5	6	7	6	
Связь с базой снабжения о возможности получения срочно требующегося двигателя	5	6	7	6	6	
Организация контроля по инженерному обслуживанию	7	8	7	9	9	
Составление отчетной документации	4	3	5	3	6	
Корректировка плана работы на завтрашний день	3	5	7	8	5	
Решение вопросов снабжения	6	4	5	3	6	
Переезд в цех	9	10	8	9	8	
Составление планов ремонта машин и оборудования	6	9	5	5	4	
ИТОГО						

Таблица 26 – Структура затрат рабочего времени главного инженера

Функции управления	Шифр	Фактически		Рекомендовано	
		мин.	%	мин.	%
Общее руководство	01				
Оперативное управление производством	02				
Технологическое руководство	03				
Технико-экономическое планирование и анализ производства	04				
Организация труда и заработной платы, НОТ	05				
Подбор и подготовка кадров	06				
Организация материально-технического снабжения и сбыта продукции	07				
Бухгалтерский учет, финансовая деятельность и	08				

отчетность					
Охрана труда и техника безопасности	09				
Организация бытового и хозяйственного обслуживания	10				
Общее делопроизводство	11				
Прочие затраты рабочего времени, в том числе переходы и переезды, работа с литературой, отдых	12				
ИТОГО			100		100

Таблица 27 – Классификация управленческих работ по функциям управления

Функции управления	Управленческие работы в соответствии с функциями управления
Общее руководство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Решение перспективных вопросов, касающихся развития организации, подразделения.</li> <li>2. Руководство разработкой организационно-хозяйственных, производственных планов и осуществления контроля за их выполнением.</li> <li>3. Координация деятельности подчиненных лиц.</li> <li>4. Осуществление контроля за ходом производства и выполнением обязанностей должностными лицами.</li> <li>5. Руководство и контроль за внедрением достижений науки и передовой практики в производство.</li> <li>6. Проведение собраний и совещаний работников организации.</li> <li>7. Воспитательная работа среди работников организации.</li> <li>8. Прием работников.</li> <li>9. Изучение решений вышестоящих органов.</li> <li>10. Согласование организационных вопросов по основной работе с руководителями и специалистами.</li> <li>11. Районные совещания по производственным вопросам.</li> <li>12. Рассмотрение почты и подписка документов</li> </ol>
Оперативное управление производством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ хода текущих работ, планирование, продумывание текущих работ на день, неделю, декаду.</li> <li>2. Проведение нарядов и диспетчерских совещаний.</li> <li>3. Расстановка работников по рабочим местам, производственный инструктаж.</li> <li>4. Распределение техники, материалов по подразделениям.</li> <li>5. Подбор рабочих для срочных и непредвиденных работ, а также для замены заболевших, выбывших.</li> <li>6. Выдача инвентаря, кормов, материалов, инструментов.</li> <li>7. Организация доставки к рабочим местам семян, удобрений, горючего, рабочих.</li> <li>8. Посещение рабочих мест, подразделений, наблюдение за ходом работ, контроль за количеством и качеством их выполнения, дача указаний распоряжений.</li> <li>9. Согласование своих действий с другими руководителями.</li> <li>10. Сбор данных и сведений от подразделений о ходе и результатах текущих работ.</li> <li>11. Передача приказов, распоряжений и получение указаний, заданий.</li> <li>12. Прием заявок от подразделений на транспорт, материалы и др.</li> <li>13. Прием устных докладов с мест о ходе работ.</li> <li>14. Распределение и организация работы транспорта.</li> <li>15. Сопровождение по объекту вышестоящих по должности лиц, дача пояснений.</li> <li>16. Устная отчетность перед вышестоящими руководителями, информация о ходе работ, намеченных мероприятий.</li> </ol>
Технологическое руководство производством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка технологии, составление технологических карт.</li> <li>2. Составление планов размещения посевов, севооборотов, расстановки животных.</li> <li>3. Составление кормовых рационов, планов движения поголовья, ветеринарных мероприятий, технических уходов.</li> <li>4. Составление смет строительства, строительной документации.</li> <li>5. Наблюдение за посевами, «созреванием» почв; состоянием животных, машин, помещений.</li> <li>6. Контроль за качеством хранения семян, удобрений, кормов, машин.</li> <li>7. Проведение занятий по технике и технологии.</li> <li>8. Испытание новой техники, технологии.</li> <li>9. Опытническая работа.</li> <li>10. Рационализаторская и изобретательская работа, изготовление новых</li> </ol>

	<p>приспособлений к машинам.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Личное участие в работах; показ личных примеров, регулировка, ремонт машин, прием отелов, опоросов, лечение животных.</li> <li>12. Взятие проб почв, посевов, семян, крови животных, кормов.</li> <li>13. Лабораторный анализ почв, семян, крови животных, продукции.</li> <li>14. Установление причин повреждения, гибели посевов, неисправности машин, заболевания животных, постановка диагнозов, вскрытие павших животных.</li> <li>15. Организация и проведение профилактических мероприятий, прививок, дезинфекций, технических уходов.</li> <li>16. Апробация посевов, бонитировка, выбраковка животных, дефектовка машин.</li> <li>17. Формирование групп животных.</li> <li>18. Контроль за выполнением технологии, качеством работ, качеством ремонта машин. Распоряжения и указания по этим вопросам.</li> <li>19. Решение вопросов с различными руководителями о проведении агротехнических и зоотехнических мероприятий.</li> <li>20. Изучение передового опыта, участие в семинарах, слетах по обмену опытом, экскурсии в передовые хозяйства.</li> <li>21. Консультации у специалистов вышестоящих организаций.</li> <li>22. Ведение специального агрономического учета книг истории полей, качество семян, почв и т. п.</li> <li>23. Ведение специального зоотехнического и ветеринарного учета: случек, отелов, привесов, продуктивности, породности.</li> <li>24. Введение специального инженерного учета</li> </ol>
Технико-экономическое планирование и анализ производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составление перспективных планов и мероприятий на срок более года.</li> <li>2. Составление производственно-финансового и других годовых планов в целом по организации.</li> <li>3. Составление и корректировка годовых планов, хозрасчетных и других заданий по подразделениям.</li> <li>4. Составление календарных (полугодовых, квартальных, месячных) планов выполнения работ, выхода и сдачи продукции, выявление потребности в средствах производства.</li> <li>5. Составление планов и графиков по периодам работ: сев, уход за посевами, уборка, ремонт, строительство.</li> <li>6. Прием, проверка, уточнение планов от подразделений и служб.</li> <li>7. Рассмотрение, утверждение планов внутри организации.</li> <li>8. Сдача планов, рассмотрение, их уточнение.</li> <li>9. Анализ производственно-экономической деятельности хозяйства.</li> <li>10. Анализ выполнения хозрасчетных заданий и других показателей по подразделениям.</li> <li>11. Балансовые комиссии, экономические конференции.</li> </ol>
Организация труда и заработной платы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Согласование и утверждение норм выработки.</li> <li>2. Разработка положений об оплате труда</li> <li>3. Планирование и анализ расходования фонда оплаты труда.</li> <li>4. Проверка расчетов по основной и поощрительной оплате труда.</li> <li>5. Рассмотрение и решение вопросов по начислению и оплате труда.</li> <li>6. Контроль за соблюдением нормативов по труду.</li> <li>7. Хронометражные наблюдения с целью разработки и уточнения норм выработки.</li> <li>8. Составление, расчет, уточнение норм выработки.</li> </ol>
Подбор и подготовка кадров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа по приему и увольнению работников: подбор кадров, ознакомление с их деловыми качествами, беседы о причинах увольнения.</li> <li>2. Решение вопросов о выдвижении и перестановке кадров.</li> <li>3. Оформление поступающих, увольняющихся, выдача справок, больничных листов, оформление поощрений, взысканий, прочая работа по учету кадров.</li> <li>4. Анализ состояния и движения кадров.</li> <li>5. Решение вопросов, касающихся подготовки и обучения кадров.</li> <li>6. Беседа с рабочими на рабочих местах.</li> <li>7. Беседы с работниками об их поведении, трудовой дисциплине, наложение взысканий.</li> <li>8. Прием посетителей по личным вопросам, разбор жалоб.</li> <li>9. Организация культурно-массовой работы.</li> </ol>
Организация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заключение договоров с поставщиками, согласование различных вопросов с ними.</li> </ol>

материально-технического снабжения и сбыта продукции	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Оформление и получение нарядов.</li> <li>3. Обеспечение тарой, организация транспорта, перевозок получаемых и отправляемых материалов; продуктов.</li> <li>4. Поиски запасных частей, материалов на базах снабжения и в различных организациях.</li> <li>5. Контроль за определением качества и количества продукции на пункт сдачи.</li> <li>6. Рассмотрение спорных вопросов, связанных со снабжением в арбитраже и других организациях.</li> <li>7. Разработка графиков сдачи продукции.</li> <li>8. Заключение договоров с потребителями, согласование различных вопросов с ними.</li> <li>9. Решение вопросов в других организациях о сбыте продукции, оформление соответствующих документов.</li> <li>10. Поиски баз снабжения и сбыта продукции.</li> <li>11. Оформление документов на сданную продукцию на приемных пунктах и в других организациях.</li> <li>12. Работа в хозяйстве по повышению качества сдаваемой продукции.</li> <li>13. Сдача на склады и отправка продукции.</li> <li>14. Составление заявок на снабжение, рассмотрение и утверждение их.</li> </ol>
Бухгалтерский учет, финансовая деятельность и отчетность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заполнение нарядов, табелей выхода на работу, путевых листов.</li> <li>2. Замер выполненных работ, прием надоенного молока и другой продукции.</li> <li>3. Взвешивание продукции, кормов, животных, материалов.</li> <li>4. Проведение контрольных доек, контрольных замеров.</li> <li>5. Ведение книг и других учетных документов на принятую и отправленную продукцию.</li> <li>6. Расценка работ по нарядам, норме выработки, полученной продукции, путевым листам.</li> <li>7. Начисление заработной платы, составление ведомостей на заработную плату, премий, начисление выплат за отпуска, по больничным.</li> <li>8. Выписка, оформление учетных и распорядительных документов, счетов, квитанций.</li> <li>9. Выверка начисленной заработной платы.</li> <li>10. Прием, проверка, обработка отчетов, справок, уточнение данных учета с подотчетными лицами, специалистами.</li> <li>11. Разноска заработной платы по лицевым счетам.</li> <li>12. Разноска учетных и отчетных данных в книги по статьям затрат, объектам калькуляций, сбалансирование итога.</li> <li>13. Контроль за ведением учета, инструктаж по учету.</li> <li>14. Участие в инвентаризациях, снятие остатков, ревизии внутри организации.</li> <li>15. Обработка финансовых и банковских документов.</li> <li>16. Выверка счетов в других организациях.</li> <li>17. Ведение финансового учета, кредитных и других финансовых операций.</li> <li>18. Получение денег в банке, выдача заработной платы, командировочных, подотчетных сумм.</li> <li>19. Решение вопросов, связанных с финансированием, кредитованием в вышестоящих и других организациях.</li> <li>20. Составление всех видов отчетов для вышестоящих организаций.</li> <li>21. Сдача и прием отчетной документации.</li> <li>22. Составление внутрихозяйственных отчетов.</li> </ol>
Охрана труда и техника безопасности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение инструктажей по охране труда, технике безопасности, противопожарной защите.</li> <li>2. Организация мероприятий по охране труда.</li> <li>3. Контроль за соблюдением правил по технике безопасности.</li> <li>4. Рассмотрение спорных вопросов о труде на конфликтных комиссиях, в суде, в профсоюзных организациях.</li> <li>5. Контроль за противопожарной безопасностью.</li> </ol>
Организация бытового хозяйственного обслуживания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация питания работников, работы столовых, буфетов, доставки пищи и продуктов.</li> <li>2. Решение жилищных вопросов.</li> <li>3. Организация эксплуатации жилищно-коммунального хозяйства и центральной конторы.</li> <li>4. Расстановка младшего обслуживающего персонала и контроль за его деятельностью.</li> </ol>

	5. Решение вопросов, касающихся обеспечения детских учреждений и их работы. 6. Решение вопросов, связанных с работой школ и больниц. 7. Организация благоустройства территории организации
Общее делопроизводство	1. Выписка справок, ведение различных записей и других документов. 2. Прием, разбор и отправка корреспонденции. 3. Систематизация документов. 4. Печатание, переписка. 5. Оформление и передача документов в архив.
Потери рабочего времени	1. Ожидание транспорта, документов, работников, телефонного разговора, начала нарядов, заседания и т.д. 2. Выполнение общественной работы в рабочее время. 3. Переезды и переходы внутри организации сверх норматива. 4. Время, затраченное на отдых и перерывы сверх норматива. 5. Выполнение работником несвойственных ему функций. 6. Выполнение функций ниже тех, которые предусмотрены должностными обязанностями.

**Расчетное задание 2.** Ознакомится с планом-графиком рабочей недели руководителя организации, что отражено в таблице 28 и видами работ, выполняемых главным инженером в течение недели, что отражено в таблице 29. Составить план-график рабочей недели главного инженера.

Таблица 28 – План-график недели руководителя организации

Вид работ, которое планируется проводить по времени в течение рабочего дня									После 17 ч.
День	8 ч.-9ч.	9ч.-10 ч.	10ч.-11 ч.	12ч.-13 ч.	13 ч.-14 ч.	14ч.-15 ч.	15ч.-16 ч	16 ч.-17 ч.	
Пн.	Оперативные распоряжения, просмотр корреспонденции, работа с документами	Выезд из организации	Перерыв на обед		Посещение производственных подразделений	Решение вопросов с главным экономистом	Проведение диспетчерского совещания		Общественная работа
Вт.		Посещение производственных подразделений			Решение вопросов с главным бухгалтером	Подготовка и проведение совещаний			
Ср.		Выезд из организации			Разбор по личному плану. Анализ производства и планирование	Решение вопросов по строительству			
Чет.		Решение производственных вопросов по личному плану			Решение вопросов с главным инженером	Решение вопросов с главными специалистами и (собрания)			
Пт.		Посещение производственных подразделений			Решение вопросов социального развития	Решение вопросов снабжения и сбыта			

Таблица 29 – Виды работ, выполняемые за неделю главным инженером

Вид работ	День недели	Время (от и до)
Выдача специалистам заданий, оперативных распоряжений, просмотр корреспонденции	Пн.-Пт.	8ч.-9ч.
Работа по согласованию планов ремонта и обслуживания	Пн.-Вт.	9ч.-12ч.
Разработка совместно с другими специалистами планов и мероприятий по электрификации, теплофикации и водоснабжению производственных объектов и ЖКХ	Ср, Пт.	9ч.-10ч.
Составление заявок на приобретение оборудования, установок, средств связи	Пт.	10 ч.-12 ч.
Разработка графиков потребления электроэнергии и топлива	Ср.	10 ч.-12 ч.
Организация разработки графиков планово-предупредительных работ и	Чт.	9 ч.-12 ч.

профилактических осмотров		
Перерыв на обед	Пн.-Пт.	12 ч.-13 ч.
Заключение договоров с предприятиями и организациями по обслуживанию	Пн., Ср.	13 ч.-14 ч.
Разработка показателей развития в производственно-финансовом плане	Вт., Чт.	13 ч.-14 ч.
Проверка состояния противопожарной защиты	Пт.	13 ч.-15 ч.
Распределение запчастей между внутрихозяйственными подразделениями	Пн.	14 ч.-15ч.
Производственное совещание руководителей и специалистов	Вт.	14 ч.-15ч.
Участие в получении нового оборудования и установок для хозяйства	Ср.	14 ч.-15 ч.
Контроль и анализ выполнения планов поставки, графиков ремонта и ТО, исправности, соблюдении лимитов	Чт.	14 ч.-15 ч.
Подготовка заданий к диспетчерскому совещанию	Пн.-Пт.	15 ч.-16 ч.
Диспетчерское совещание	Пн.-Чт.	16 ч.-17 ч.
Планирование работы на неделю	Пн.	16 ч.-17 ч.
Общественная работа	По плану	После 17 ч.

## 1.12 Практическое занятие «Организационная культура»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам организационной культуры; формирования умений применять основные компоненты организационной культуры в процессе разработки проектирования процессов в организации.

**Форма проведения:** решения ситуационных задач, кейсов

**Задание 1.** Какие из приведенных ниже признаков могут быть применены для оценки организационной культуры компании:

1. Чувство гордости от работы в компании.
2. Проявление желания развивать свою карьеру в компании.
3. Проявление желания, чтобы в будущем дети работали в этой компании.
4. Количество опозданий на рабочее место.
5. Случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании.
6. Количество невыходов на работу.
7. Случаи нарушения служебной субординации.
8. Количество опозданий после обеденного перерыва
9. Поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании.
10. Случаи нарушения служебного дресс-кода.
11. Чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц?

**Задание 2.** Проанализируйте организационную культуру вашей студенческой группы по следующим признакам: разделяемые ценности; разделяемое поведение; разделяемые предметы материального мира; традиции; язык; мифы и символы. Определите вид организационной культуры в вашей группе.

**Задание 3.** Перечислите максимально возможное количество артефактов, замеченных в вашем вузе: физических, вербальных, поведенческих.

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### Десять главных причин работать в ИКЕА

1. Мы берем на работу подходящих людей. Сотрудник ИКЕА – это, как правило, здравомыслящий, трудолюбивый человек, которому нравится работать в коллективе. Хотя причины, по которым люди приходят на работу в ИКЕА, могут быть разными. Если вы спросите наших сотрудников, почему они до сих пор здесь работают, самым распространенным ответом будет: «Из-за коллег».

2. Мы вдохновляем на работу! Если у компании есть миссия и ясно сформулированные ценности, которые вы разделяете, нетрудно найти вдохновение для

работы. Свыше 90 % сотрудников ИКЕА понимают, для чего мы работаем. Почти 80 % чувствуют вдохновение на работе (и мы работаем с оставшимися 20 %).

3. Ошибаться – нормально. У нас есть поговорка: «ошибаться – это нормально, все делают ошибки». Мы считаем, что это хороший метод и в сторону по карьерной лестнице.

4. Вверх, вниз и в сторону по карьерной лестнице. В компании ИКЕА больше разных должностей, чем в любой другой компании мира. Если сотрудник устал от своей работы или просто хочет попробовать что-то новое, он может перейти на новую должность в компании ИКЕА, а не уходить из нее насовсем.

5. Сегодня в Швеции, завтра в Китае. Поскольку магазины и офисы ИКЕА находятся более чем в 44 странах, и наши ценности и бизнес-идея везде одинаковы, переезд в другую страну не редкость. И если вы переедете, вам всегда окажут дружескую поддержку и помощь.

6. Самолюбие оставляем на входе. Мы не любители громких должностей, угловых офисов или частных самолетов, мы просим наших сотрудников оставлять самолюбие на входе. Почему? Потому что мы хотим, чтобы вы были членом коллектива, получали удовольствие и занимались работой.

7. Награда за работу, которая никогда не закончится. Людям нравится работать в компании, которой они могут гордиться. На сегодняшний день Социальная инициатива ИКЕА помогла 100 млн.детей, которые находятся в трудном положении. Мы стараемся сделать мир добрее, и такая работа никогда не заканчивается.

8. Обучение в процессе работы. Какая другая компания доверит вам бюджет в 30 млн. евро? А если вам 22? Если вы подходите для этой работы, в ИКЕА вам помогут всему научиться.

9. Доброжелательное отношение к сотрудникам, у которых есть семьи. ИКЕА – это, несомненно, бизнес, но люди для нас всегда на первом месте. И у этих людей есть жизнь и за пределами рабочего места, в которую входят и семейные обязанности. Поэтому мы идем навстречу таким сотрудникам.

10. Настоящая социальная сеть. Люди, с которыми вы работаете, – ваши друзья. Вы знаете, что вам есть с кем встретиться в любом крупном городе мира. У вас всегда найдется тема для беседы с одним из 123 000 человек, с которыми у вас на самом деле много общего. Наша компания – это большая социальная сеть.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Сформулируйте основные ценности, отражающие особенности культуры компании ИКЕА.

2. Определите физические, вербальные, поведенческие артефакты организационной культуры компании.

3. Определите тип организационной культуры компании.

**Задание 5.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

История возникновения крупного холдинга, состоящего из трех компаний, такова. В одной из компаний, назовем ее компанией В, погиб руководитель, который был другом лидера компании А. После колебаний и раздумий лидер компании А произвел слияние двух компаний, А и В, возглавив образовавшийся холдинг. Через какое-то время другая компания, назовем ее С, сама «попросилась» под руководство лидера компании А. Так образовался холдинг (назовем его АВС), который возглавил генеральный директор компании А. Первое время лидер А, очень активный, общительный, энергичный человек, страдал от того, что та интенсивность работы и высокие темпы развития, на которые ориентировался его персонал, трудно воспринимались сотрудниками вошедших в холдинг компаний В и С. Он начал увольнение и прием новых сотрудников. Но во многих случаях приходил к выводу, что увольнять обученный персонал и принимать на работу новых сотрудников, не имеющих навыков работы на производстве, не всегда выгодно. Отчетливо возникла проблема консолидации персонала трех компаний. В холдинге был проведен цикл тренингов:

корпоративный тренинг по разработке документа «Кодекс компании», который был создан силами ведущих сотрудников компаний А, В и С, а также несколько тренингов по конфликт-менеджменту и по продажам. Перед каждым тренингом и после него проводились анкетирование и анализ ответов.

В результате такой «массированной» работы генеральный директор добился решения задачи консолидации персонала своего холдинга и усиления своего влияния на персонал.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Каковы цели и результаты объединения компаний?
2. Почему компания С сама «попросилась» под руководство лидера компании А?
3. По каким причинам возникла проблема консолидации персонала трех компаний?
4. Что дала разработка силами ведущих сотрудников компаний А, В и С документа «Кодекс компании»?

### 1.13 Практическое занятие «Жизненный цикл организации»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам жизненного цикла организации; формирования умений определять факторы и их роль в построении оптимальной организационной структуры.

**Форма проведения:** решение кейсов

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **Жизненный цикл организации «Бенкрофт энд компани»**

В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время он ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт решил, вопреки традициям того времени, брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся поместить на витрине своего магазина вывеску «Одна цена для всех и каждого!» Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были честность и качество товаров, благодаря этому Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке. Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он разработал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли. В середине 20-х годов XX в. во главе компании становится сын Джеймса — Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществляются нововведения в развитии организации.

Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом.

Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой. Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, а также в ознакомлении с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США. В начале 50-х годов

новым управляющим стал сын Сирилла — Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения, появились новые отделы. Достижением стали связи сведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались. С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось. В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани». Средств на «борьбу» не хватало, и «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии. В это время во главе компании становится бывший администратор Меридит Бенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить катастрофу. Благодаря нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические новшества. В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок. В настоящее время «Бенкрофт энд компани» — одна из наиболее известных на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
2. Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?
3. Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **«Собственное дело»**

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих

родственников (в основном пенсионеров). Но, при этом, несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.

2. Учла ли Анастасия сложности периода роста?

3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии?

4. Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

**Задание 3.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы

### **Упадок Yahoo!**

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo), два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственную технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов. Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела, подобно ракете, и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем – в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как, будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальные системы, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! — это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть. «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, — сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo! — Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров.

В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними

распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радует более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

До настоящего времени Yahoo! прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности. Однако времена меняются, меняется и сама компания. Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла – стадию формализации.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась.
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы.
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения ее структуры вы могли бы сформулировать?
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo! в ближайшей перспективе?
6. С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие есть подтверждения этому?
7. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
8. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации? Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации.

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **В службе UPS порядок**

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U. S. Postal Service и FedEx, захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а, не нашаривая их в кармане).

Строго соблюдаются следующие правила: повседневная коричневая униформа, черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены; носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено. И по сей день, компания проводит ежедневные трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов.

Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для

постоянного пользования экземпляром правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией и текучесть кадров в UPS составляет только 10 %. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени.

В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности».

Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке.

Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Что, по мнению автора, является основой процветания компании?
2. Почему бюрократическая организация способствует эффективности в UPS?
3. Направлены ли правила и регуляции в UPS на стороны жизни и деятельности сотрудников?
4. Что делает бюрократическую власть в организации действенной?
5. На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
6. Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания.
8. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
9. Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации.

### **1.14 Практическое занятие «Развитие организационных систем»**

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам организационного развития; формирование умений определять факторы организационного развития и их влияние на внутренние процессы организации.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Сравните модели организационного развития Л. Грейнера, И. Адизеса и Л. Данко и сопоставьте названия и содержания этапов жизненного цикла организации. Заполните таблицу 30.

Таблица 30 – Модели организационного развития

Стадия	Модель Л. Грейнера	Модель И. Адизеса	Модель Л. Данко
1			
2			
3			
4			
5			
6			

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

### **Развитие компании «Аэрофлот»**

История компании «Аэрофлот» берет свое начало с 20-х гг. XX в. В 1920-е гг., после окончания Первой мировой войны, авиация в европейских странах все больше использовалась в мирных целях – для перевозок пассажиров, почты и грузов. Не отставала от своих соседей и Россия, где пассажирские воздушные перевозки зародились еще в 1910 году. 8 ноября 1921 года было образовано смешанное Русско-германское общество воздушных сообщений («Дерулюфт»). Регулярные полеты по первой международной почтово-пассажирской линии Москва – Кенигсберг (в то время территория Германии) открыл 1 мая 1922 мая пилот Иван Воедило. Пилотируемый им немецкий FokkerF111 доставил из Москвы в Кенигсберг первых пассажиров, среди которых были и звезд – поэт Сергей Есенин с американской танцовщицей Айседорой Дункан. В 1926 году линия была продлена до Берлина. Официальной датой рождения гражданского воздушного флота России считается 9 февраля 1923 года. В этот день Совет Труда и Оборона принял постановление «Об организации Совета по гражданской авиации» и «О возложении технического надзора за воздушными линиями на Главное управление воздушного флота».

17 марта 1923 года было учреждено акционерное общество «Добролет» (Российское общество добровольного воздушного флота), которое являлось коммерческой компанией, выполнявшей задачи создания в стране гражданской авиации для нужд народного хозяйства. От этого дня ныне ведет свою родословную современный Аэрофлот.

Начинается процесс построения сети внутренних воздушных линий. 15 июля 1923 года открылась первая регулярная внутренняя линия Москва – Нижний Новгород. Примечательно, что в рекламной компании «Добролет» участвовали такие выдающиеся деятели культуры, как художник-график Александр Родченко и поэт Владимир Маяковский.

25 февраля 1932 года было образовано Главное управление Гражданского воздушного флота (Гу ГВФ) и учреждено официальное сокращенное наименование гражданской авиации страны – АЭРОФЛОТ. К концу 1930-х гг. Аэрофлот стал крупнейшей авиакомпанией мира.

В 1930-е гг. авиастроение страны представляло собой уже большой и сложный комплекс производственных предприятий, конструкторских бюро, научно-исследовательских институтов. А самолеты конструкции А. Н. Туполева, С. В. Ильюшина, О. К. Антонова составили эпоху в мировом самолетостроении. Пилоты, в первую очередь международники, успешно осваивали новый авиационный парк.

Во время Великой Отечественной войны летчики Аэрофлота защищали Отечество., проявляя высокий профессионализм. Они выполняли особо важные полеты к линии фронта, в тыл врага, за границу и на территории страны.

После войны воздушное сообщение стало активно возобновляться и расширяться. Появились новые, более совершенные самолеты Ил-12, Ил-14. Выход в 1956 году на внутренние и международные линии Аэрофлота первого в мире пассажирского реактивного самолета Ту-104 и сегодня расценивается как выдающееся событие мирового значения. В 1978 году в первый рейс за границу отправился грузовой самолет Ил-76, который по настоящее время исправно доставляет по всему миру грузы заказчикам.

В 1980-е годы Аэрофлот, осуществляя пассажирские перевозки на все континенты, перевозил свыше 120 млн. пассажиров в год. Это достижение, до сих пор не превзойденное ни одной авиакомпанией, занесено в «Книгу рекордов Гиннеса».

В 1991 году после распада СССР, в бывших республиках и регионах России были созданы собственные авиакомпании. 28 июля 1992 года, постановлением Правительства «О мерах по организации международных воздушных сообщений РФ» создано АО «Аэрофлот российские международные авиалинии» (с 2000 года – «Аэрофлот – российские авиалинии»).

В 1994 году Аэрофлот был зарегистрирован в качестве открытого акционерного общества, сохранив за собой юридические права на торговую марку, которая входит ныне в число наиболее известных в мире российских брендов.

Начинается модернизация флота компании. С 1990-х годов Аэрофлот начал активно эксплуатировать технику ведущих зарубежных производителей. Первыми машинами иностранного производства стали в 1992 году взятые в лизинг А310-300 консорциума AirbusIndustry. Два года спустя в парке Аэрофлота появились воздушные суда Boeing 767-300ER.

В 1994 году в авиакомпанию поступили новые отечественные пассажирские самолеты третьего поколения Ил-96-300 для межконтинентальных рейсов, полностью отвечающие стандартам ИКАО по шумам. В конце 1995 года Аэрофлот взял в лизинг грузовой самолет DC10-30F для эксплуатации на маршрутах большой протяженности.

Получают распространение новые технологии, в том числе информационные. 10 декабря 1999 года начал действовать основной веб-сайт Аэрофлота. Компания активнее интегрируется в мировой рынок воздушных перевозок. 14 апреля 2006 года Аэрофлот официально стал десятым членом глобального авиационного альянса SkyTeam. 6 мая того же года получил от Всемирной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА) сертификат оператора IOSA, став первой российской авиакомпанией, прошедшей аудит эксплуатационной безопасности.

Важные события в жизни компании произошли в конце первого десятилетия XXI в., когда Аэрофлот, как и вся глобальная отрасль, подвергся сильнейшему воздействию кризиса.

К проблемам Аэрофлота эксперты причисляли сокращение авиапарка, низкую загрузку рейсов (на уровне 70 %), неспособность аэропорта «Шереметьево» обслужить возрастающий пассажиропоток и не начавшееся строительство терминала «Шереметьево-3», снижение прибыльности «дочек» авиакомпании, проигрыш исков за рубежом, высокие расходы на дистрибьюцию билетов, а также неэффективное распоряжение недвижимостью.

«Если «Аэрофлот» получает от аренды помещений 2 млн. долл., а сам тратит на аренду офисов 9 млн. долл. – это ненормально. Построив собственный офис, «Аэрофлот» решил бы эту проблему в короткие сроки», – отмечает Наталия Загвоздина, аналитик из «Ренессанс Капитала».

Менеджмент компании считал критику не конструктивной. 70 %-ая загрузка это высокий показатель, лишь немного отстающий от западных компаний. Лукавством называли, и тезис о снижении чистой прибыли «дочек». Так как суммарные доходы от деятельности дочерних компаний выросли, поскольку они состоят не только из дивидендов, но и из всей системы управления.

В результате 26 марта 2009 года Совет директоров Аэрофлота прекратил полномочия генерального директора Валерия Окулова и избрал на эту должность Виталия Савельева.

Новая команда топ-менеджеров в короткие сроки сформировала план по выходу из кризиса. Была разработана программа сокращения издержек, внедрения новых методик управления, преобразована организационная структура Аэрофлота. Предпринятые шаги по обновлению и повышению эффективности авиапарка. Устаревшие Ту-154М были полностью выведены из эксплуатации к 2010 году. Аэрофлот заключил твердые контракты на поставку 11 новейших AirbusA330 и 16 BoeingB777 – лучших дальне магистральных лайнеров в мире

на данный момент. В приобретении ближнемагистральных самолетов ставка была сделана на современные российские лайнеры Sukhoi SuperJet-100. Целый комплекс мер был направлен на улучшение сервиса, по качеству которого Аэрофлот уверенно вошел в число европейских лидеров. Одновременно продолжилась реализация ключевых стратегических проектов Аэрофлота. Был достроен Терминал D в аэропорту Шереметьево – самый современный в России аэровокзальный комплекс заработал в режиме пробной эксплуатации 15 ноября 2009 года. Также завершилось строительство нового офиса компании в Мелькисарово, в непосредственной близости от Шереметьево.

В 2009 году компания первой в России успешно завершила процедуру аудита на соответствие стандартам ISAGO – аудит по безопасности наземного обслуживания ИАТА. В августе 2009 года Аэрофлот стал победителем конкурса на звание Генерального партнера Олимпийских зимних игр в Мочи 2014 г. в категории «Пассажирские авиаперевозки». В 2011 в Группу «Аэрофлот» вошли новые участники – региональные авиакомпании, бывшие активы госкорпорации «Ростехнологии». Начался процесс широкомасштабной интеграции авиакомпаний Группы

Однако остались и проблемы. Анализ отзывов на форумах показывает, что многие пассажиры, пользующиеся услугами Аэрофлота, недовольны качеством предоставляемых услуг и отношением персонала. За нарушение прав пассажиров к российскому Аэрофлоту со стороны Министерства транспорта США был предъявлен иск в размере 60 тыс. долл. Основанная еще в СССР монопольная компания нарушила одно из правил свода прав пассажиров, который вступил в силу в январе 2012 года. Аэрофлот не предоставил своевременно в своих прейскурантах раскладки цен на билеты, скрыв информацию о налогах и сборах. Пассажиры так же лишились возможности бронировать места и снимать бронь бесплатно в течение суток. Проблемы связаны и с использованием новых самолетов. Так, как пишет «Коммерсант», в 2012 году число инцидентов в Аэрофлоте выросло до 95, хотя еще в 2011 году их случилось только 60. При этом число происшествий, оцененных как «сложная ситуация», выросло до девяти против четырех годом ранее. 25 % пришлось на внешние воздействия, такие как попадание птиц в авиадвигатель, еще 11% на ошибки персонала. Десять «Суперджетов» обеспечили компании 40% инцидентов, связанных с отказом авиационной техники. По данным компании, больше всего неисправностей приходится на системы кондиционирования и управления воздушным судном. Шесть инцидентов приходится на сбой выпуска шасси. Последние неисправности в Аэрофлоте считают наиболее серьезными.

Однако менеджмент компании считает, что компания развивается успешно. Разработана новая стратегия Группы «Аэрофлот», согласно которой компания уже к 2025 году восстановит мощь до значений, сравнимых с уровнем прежнего, советского Аэрофлота и станет одним из ключевых игроков на глобальном рынке гражданских перевозок. К указанному сроку совокупные ежегодные перевозки, осуществляемые Группой, должны превысить 7-млн. пассажиров. Основными стратегическими целями Группы «Аэрофлот» на период до 2025 года являются: вхождение в первую пятерку авиакомпаний по пассажиропотоку и выручке в Европе, а также в топ-20 глобальных игроков по этим показателям.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Определите стадии развития жизненного цикла компании.
2. Какие внутренние и внешние факторы в наибольшей степени влияют на развитие данной компании?
3. Какие проблемы являются наиболее значимыми на современном этапе развития данной организации?
4. Можно ли назвать Аэрофлот инновационной компанией? Какие причины препятствуют внедрению инноваций в компанию?

5. Оцените эффективность развития данной организации, используя известные вам подходы.

### 1.15 Практическое занятие «Организационные коммуникации»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам управления организационными коммуникациями.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач, кейсов.

**Задание 1.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **Влияние коммуникаций на финансовые результаты филиала корпорации**

Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей транснациональной корпорации в июне 1997 г. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании. Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречался с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября в компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работали почти 100 человек, большинство из которых опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 1 октября 1998 г. состоится Всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний. В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию корпорации: ликвидация Европейской штаб-квартиры до 1 января 1998 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция закончилась, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления г-на Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейской штаб-квартиры? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?

2. Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки вы видите? Как бы вы поступили на месте Алекса Фокса?

3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

**Задание 2.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **Сокращение штатов компании**

Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных

работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. В результате августовского кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20 % сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Некрасовым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более, чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно — обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике.

Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов. Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Некрасов

Вопросы для работы с кейсом:

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации?
2. Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом?
3. В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
4. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить? Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации?
5. В каком стиле составили бы подобное обращение вы?
6. Стоит ли Некрасову подписывать это письмо?

**Задание 3.** Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Конфликты в принципе существуют в каждом коллективе и только от менеджера или руководства зависит, будет ли конфликт разрастаться или погаснет в самом его начале. Ведь любой конфликт стоит немалых нервов работникам, а предприятию – убытков. Соответственно, если распознать конфликт в самом начале, то это минимально отразится на работе предприятия. Признаки конфликтов на всех предприятиях одинаковы и не зависят от их деятельности и благосостояния: дело, над которым трудится весь коллектив, становится не только не заканчивающимся, но и перестает быть общим для всех; сотрудники перестают делиться не только личными планами, но и рабочими моментами; негативный фактор находится в приоритете. При появлении перечисленных признаков, руководству надо быть внимательнее и начать улаживать конфликт уже в стадии «зародыша».

Для этого надо проводить так называемые «профилактические мероприятия» по устранению конфликта. Например, проводить корпоративы и совместные конкурсы, производить открытый обмен мнениями по поводу реализации рабочих планов, совместное заслушивание отчетов и т.д. Иногда руководитель является сам зачинщиком конфликта, выделяя кого-то особенно сильно из сотрудников (работник получает премии, ценные подарки, повышение по служебной лестнице), что провоцирует со стороны других работников к конфликтной ситуации. Поэтому, прежде чем начать действовать, руководитель должен.... Проанализируйте собственные решения и свое поведение.

Руководителю недопустимо: скрывать деловую информацию от работников; высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников; недооценивать работу и профессионализм своих коллег.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Должен ли менеджер что-то делать для того, чтобы на работе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Как управлять конфликтной ситуацией, если все же она появилась?

**Задание 4.** Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация 1. Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 5. У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6. Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания, и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7. Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести. Ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8. Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

## 1.16 Практическое занятие «Проектирование организационных коммуникаций»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам проектирования организационных процессов; формирования умений проектировать коммуникационные сети определять виды коммуникаций в организации.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач работа в группах.

**Задание 1.** Определите следующие компоненты организационной коммуникации в вашем вузе: официальные ресурсы, которые предусмотрены для коммуникации учреждения с его студентами; официальные ресурсы, которые существуют для того, чтобы у студентов была возможность коммуницировать снизу вверх с преподавателями и руководством учреждения; официальные ресурсы, которые существуют для того, чтобы студенты одного направления или факультета могли коммуницировать со студентами других направлений и факультетов; неофициальные коммуникационные каналы, которые могут быть вам известны.

Представить схематично систему организационной коммуникации в вашем вузе.

**Задание 2.** В представленной системе организационной коммуникации из задания 1 определите основные барьеры на пути эффективной коммуникации, которые связаны с: отправителем сообщения; каналом и средой, которые используются для передачи сообщения; получателем сообщения.

Представьте схематично неофициальную коммуникационную сеть в вашем вузе. Объясните, почему она существует. Разработайте критические замечания на тему ее эффективности, скорости и точности.

**Задание 3.** Прочитать ситуацию. В группе (3-5 человек) распределить функции управления в соответствии с ситуацией в виде матрицы, что отражено в таблице 31. Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает

руководитель или специалисты. Схематично представить коммуникационную сеть предприятия, проанализировать ее достоинства и недостатки.

### Ситуация

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой — общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководство и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки. Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается перевести на себя решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25 % акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан. Занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Чернов (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО

составляет 15 % акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными. Он располагает 20 % акций.

Руководство ООО:

ПП — председатель правления;

ДП — директор предприятия;

ЗП — заместитель директора по производству;

ЗК — заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ — главный бухгалтер;

СР — секретарь-референт,

ЮК — юрист-консультант-кадровик;

ЭП — экономист по планированию;

ПО — программист-оператор;

ИМ — инженер по маркетингу;

ИС — инженер по снабжению;

ДС — диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП — транспортно-заготовительный участок;

ПУ — производственный участок;

РСУ — ремонтно-строительный участок;

МС — магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10 %), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Таблица 31 – Матрица распределения функций управления предприятием

№	Функция управления	Руководитель подразделения												
		ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС	
1	Управление стратегией развития предприятия													
2	Организация системы управления													
3	Управление персоналом													
4	Управление социальным развитием													
5	Управление экономическим развитием													
6	Управление финансами и бухгалтерским учетом													
7	Управление техническим развитием													
8	Управление капитальным строительством и ремонтом													
9	Управление подготовкой производства													

10	Управление основным производством													
11	Управление вспомогательным производством													
12	Управление качеством продукции													
13	Управление трудом и заработной платой													
14	Управление охраной труда и технической безопасности													
15	Управление материально-техническим снабжением													
16	Управление маркетингом													
17	Управление механизацией производства													
18	Управление транспортом													
19	Управление обслуживающим хозяйством													
20	Управление внешнеэкономической деятельностью													
21	Управление экологическими аспектами деятельности													

Для заполнения таблицы 31 использовать условные обозначения операций:

- Ц — постановка цели управления;
- Р — руководство, принятие решения, утверждение;
- П — подготовка решения, составление, расчет, разработка;
- С — согласование, рассмотрение;
- И — исполнение, доведение, выполнение;
- У — участие, оказание помощи, информирование;
- «-» — неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

### 1.17 Практическое занятие «Организационные изменения»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам организационных изменений; формирования навыка анализа планирования организационных изменений и влияние их последствий на функционирование организационной системы.

**Форма проведения:** решение ситуационных задач работа в группах.

**Задание 1.** Сравните основные методы сопротивления изменениям, поясните их достоинства и недостатки, ограничения в использовании. Заполните таблицу 32.

Таблица 32 – Макет для анализа основных методов сопротивления организационным изменениям.

Название метода	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки	Ограничения
1				
2				
...				

**Задание 2.** Сопоставьте этапы организационных изменений в моделях Левина, Коттера, Фрайлингера-Фишера. Представьте в табличном виде.

**Задание 3.** В группе (3-5 человек) прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

Компания «Инмарко» официально была зарегистрирована в 1993 году в Новосибирске. «Инмарко» с начала своей деятельности предлагала на российском рынке новинки, работая с иностранными поставщиками, постепенно укрепляя свои позиции. К 2008 г. компания «Инмарко» насчитывала 5,5 тысяч сотрудников, которые работали на трех заводах: в Омске, Новосибирске и Туле. Представительство головного офиса находилось в Новосибирске и имело расширенную филиальную сеть в 10 регионах. К основным подразделениям компании относились следующие секторы: коммерческий, производства и логистики.

Транснациональная англо-голландская компания «Unilever» насчитывает свою историю с 1880 года. Спустя 100 лет, компания была крупным игроком на мировом рынке в нескольких сферах, от возделывания плантаций до производства товаров по уходу за домом. До 1990 года компания придерживалась стратегии диверсификации портфеля брендов. Однако после «Unilever» сместила стратегические акценты и стала фокусироваться на ключевых продуктах и сильных рынках сбыта с высоким потенциалом роста. В связи с этим компания одновременно продала часть своих брендов и приобрела другие – ведущие торговые марки. В 2008 году руководство «Unilever» стояло перед задачей интеграции двух различных организационных структур компаний: своей и «Инмарко», имеющей избыточный персонал. За 2 года рабочая группа должна была достичь следующих целей:

1. Предложить единую организационную структуру, с определением уровня автономности «Инмарко» и степени контроля со стороны «Unilever» на основании следующих показателей: по объемам продаж и выручке, на уровне принятия решений по бизнес-процессам, на уровне организационного управления.

2. Разработать модель организационной структуры с указанием целевой численности персонала в разрезе подразделений и способов сокращения издержек.

3. Определить политику в области управления талантами и политику вознаграждений.

4. Составить план организационных изменений в рамках процесса управления организационными изменениями на 12 месяцев с указанием показателей эффективности.

5. Разработать план мероприятий по интеграции корпоративных культур двух компаний.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Проанализируйте различия корпоративных культур компаний «Unilever» и «Инмарко», опираясь на материалы официальных сайтов.

2. Предложите необходимые организационные изменения после слияния двух компаний как единой целостной структуры.

3. Разработайте решения для рабочей группы по пяти перечисленным в кейсе задачам.

**Задание 4.** Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.

#### **Организационные изменения в санаторно-курортном учреждении «Лапа можжевельника»**

Лето. Разгар туристического сезона. Окно было открыто настежь. Вид на дендропарк ошеломлял. Затеяливый рельеф и продуманные композиции растений создавали иллюзию движения пейзажа. Учреждение, расположенное на территории дендропарка, который является частью Национального парка города Сочи. Сад предстает в новом виде с каждым поворотом садовой дорожки. За столом нового директора, назначенного три недели назад, находились все руководство санаторно-курортного центра «Лапа можжевельника». Новый директор в предшествующей должности был руководителем коммерческой организации. Добился хороших финансовых показателей. Выпускник факультета менеджмента МГУ, опыт

управленческой работы более 20 лет. Опыт работы в туристической индустрии 15 лет. Санаторий «Лапа можжевельника». Одна из старейших и первых лечебно-курортных здравниц, созданных еще в дореволюционное время. В советском государстве санаторий на Черноморском побережье был передан рабочей молодежи Ростовского облздравотдела. С распадом Советского Союза и снижением господдержки сети учреждений санаторно-курортного типа положение «Лапы можжевельника» осложнилось: его материально-техническая база обветшала и не отвечала современным требованиям, а круг клиентуры значительно сузился. В 2010 г. предприятие «Сахаголд» подарило здравнице вторую жизнь, выбрав Санаторий «Лапа можжевельника» для реализации курортно – оздоровительной программы своего трудового коллектива. Ежегодно «Сахаголд» планирует заполнять санаторий на 30%. За пять лет года на территории санатория началась вторая за ее историю масштабная реконструкция. Были реконструированы и отстроены заново четыре спальных корпуса (один из которых, корпус №1, является памятником архитектуры и градостроительства регионального значения), восемь комфортабельных коттеджей, здание клуба-столовой, лечебный и административный корпуса, водолечебница, пляж, спортивные площадки с современным покрытием, а также проложены по периметру санатория терренкуры (дорожки для ходьбы и бега). В настоящее время оздоровительный центр «Лапа можжевельника» является одной из ведущих здравниц курортного Сочи. Санаторий расположен в дендропарке, сформировавшемся на базе парковой растительности первой половины прошлого века. Сад представляет собой вечнозеленый парк в декоративно-ландшафтном стиле, цветущий во все времена года. Удаленность от промышленных мегаполисов сохранила экологию южного курорта Сочи. Чистая, прозрачная вода моря и удобный, благоустроенный пляж, в окружении Кавказских гор и лесов с редкими для России деревьями, создают поистине удивительный уголок природы. Оздоровительный центр «Лапа можжевельника» имеет собственный пляжный комплекс, оборудованный всем необходимым для приятного отдыха и купания – раздевалками, душевыми кабинками, лежаками, зонтами, теньевыми навесами. К услугам гостей на территории пляжа работает аквагорка, бар, пункт проката пляжного инвентаря. Протяженность пляжной полосы составляет 200 м.

#### Часть 1

Новый руководитель начал свою беседу с официального знакомства с коллективом, а продолжил обсуждением стратегических планов:

– Опять наступили новые времена. Мы должны учитывать требования учредителей, а это повышение эффективности, ориентированность на клиента. Как сервисный центр мы должны демонстрировать высокие технологии обслуживания с учетом социальной миссии нашей деятельности. Нам предстоит совместно разработать и определить шаги дальнейшего развития, разработать стратегию развития и представить учредителю на одобрение.

– Замечательно, мы давно ждали большей автономии и свободы в принятии решений, – прокомментировал директор по маркетингу.

– Да, но автономия оборачивается большей ответственностью, – заметил начальник отдела кадров.

– Совершенно верно, – вернул себе слово директор, – давайте определим основные этапы и задачи. Предлагаю начать с основы основ и посмотреть, что у нас уже есть. Я ознакомился со стратегическими документами компании. Сформулированы ли стратегическое видение, миссия и цели, ценности организации? Есть ли описанные стратегия и процессы выполнения? Представлена ли эта документация на сайте? Нет. Отлично. К сожалению, отлично от других. Коллеги, а почему базовых стратегических документов не существует? Я понимаю, что пять лет шла значительная реконструкцию, но почему не определены перспективы.

Вступился за коллег руководитель службы безопасности: «Да как-то жили до этого. Не тужили».

– Вот именно, что не тужили. Полагаете, что все это наносное пустословие, не отражающееся на оперативных процессах организации. Согласен, что сиюминутно не отражается. Но в перспективе, да и для всей системы имеет неопределимое значение. Вспомните пропаганду Советского Союза. Вся советская атрибутика работала на достижение и ковала результат. И всем было ясно кому и для чего, как работать, как относиться к делу, что в приоритете. Чуть мягче, не столь агрессивно, но требуется и в современных организациях. Без отношения к делу не рождается само дело! С моим приходом в организацию прошу принять ситуацию, что обсуждение нашей стратегии будет происходить, и будет происходить регулярно, и открыто!

Прошу начать с обсуждения того, как мы организуем процесс разработки и согласования стратегических вопросов. Как будем организовывать стратегические сессии?

Начальник медицинской части высказался: «На мой взгляд для проведения стратегической конференции, сессии как Вы говорите, нам необходимо более качественное информирование о всех событиях в здравнице. Я знаю работу своего подразделения. Что и как у других мне во многом неизвестно. Но есть дефицит времени».

Руководитель административной службы: «Да мы передеремся на таких сессиях. У нас столько нерешенных проблем. Вот я требую поставки полотенец для нового корпуса, а отдел обеспечения меня откровенно футболит».

Руководитель службы обеспечения: «Скорее передаем пас. А вот нас футболит финансовый отдел. Без предоплаты никто не осуществляет поставки. А у нас тендеры по пять месяцев проходят согласование».

Финансовый директор: «Я воздержусь от ответных комментариев. Напомню только, что среднегодовая заполняемость не превышает 45%, что ниже среднерыночных на 25 %. И напомню, что наша организация является независимой стратегической организационной единицей, несущей полную ответственность за разработку стратегии и финансовые результаты».

Руководитель отдела качества: «Проще говоря, нас никто датировать не будет. Это понятно. А вот где мы возьмем время для ваших стратегических сессий? Нашу работу кто будет выполнять. Непонятно. Или опять выходные. И зачем мы вообще в сезон о будущем задумываемся?»

«Все это не приведет ни к чему» – это была последняя фраза, которую дал произнести руководитель.

– Отлично. Спасибо. Откровенно высказались, а это главное. Давайте поступим следующим образом: все перечисленные сложности, а именно: отсутствие времени и комфортных условий для стратегических сессий, конфликты и противоречия интересов, недостаток информации мы воспримем как барьеры для достижения нашей цели. А наша цель создать с нуля процесс стратегического целеполагания. Уйти от реакционного планирования.

Вопросы для работы с частью 1 кейса:

1. Какие факторы обеспечат успех нашим стратегическим сессиям?
2. Как часто мы будем встречаться?
3. Кто будет модератором?
4. И будем ли мы привлекать внешних экспертов?

## Часть 2

Доброе утро! Поздравляю наш коллектив с получением диплома 1 степени в номинации «Лучшие физиотерапевтические процедуры» Всероссийского форума «Здравница – 2015»! И предлагаю перейти к стратегическим вопросам. Итогом наших согласований стало проведение закрытых, без привлечения внешних экспертов, стратегических сессий в последний день второго месяца квартала в предвыходной день в зале бизнес-конференций. Тема сессии согласуется на предшествующей сессии. Секретарем

собраний является начальник отдела кадров. Я – председатель. Важным условием является участие без средств мобильной связи! Мы определили формат проведения стратегических сессий. Давайте сохраним его в течение ближайшего года. Скорректируйте график отпусков. Предлагаю темой первой встречи определить аналитический инструментарий, который мы будем применять для понимания и оценки текущей ситуации. Согласитесь у нас не совсем обычная организация. В моей практике работы основные усилия мы тратили на анализ рыночной. В нашей здравнице часть спроса уже предопределена, качество услуги контролируется не только отдыхающими, но и учредителем. Более того мы выполняем важную социальную миссию.

С этим мы согласны. Однако в последние годы ужесточились требования к эффективности процессов, требование рентабельности также важно, – заметил руководитель отдела сервиса:

Это означает, что мы не многим отличаемся от рыночных компаний, на которых сильнейшее влияние оказывает конкурентная среда, – подытожил генеральный директор.

Давайте, согласуем задачи по анализу ситуации. Предлагаю провести анализ стейкхолдеров. Я хочу понимать, как лучше выстраивать коммуникации с ключевыми заинтересованными лицами. Анализ среды задач требует нашего совместного обсуждения.

Каковы наши сильные стороны? С одной стороны, опытный медицинский персонал. Однако среди вспомогательного персонала сильна текучесть. Более того, я регулярно наблюдаю как наша сотрудница, находящаяся в отпуске по уходу за ребенком подрабатывает у «соседей».

Конечно, они коммерческие предлагают другие ставки. А мы, социально-ответственные, платим налоги и теряем персонал. Как с этим быть? – руководитель отдела кадров.

– Как с этим быть не знаю. Однако теперь не только Вы осведомлены о данной проблеме. Будем думать, и решать совместно – отметил генеральный директор. Я кратко, без комментариев заполнил мое видение санатория по модели 7С МакКинзи

Элементы управления	Характеристика элементов	Проблемы
Стратегия	Те действия, которые организация планирует осуществлять в ответ или в ожидании изменений внешних условий	Есть
Структура	Описание характеристики организационной схемы	Нет
Системы	Все формальные и неформальные процедуры, которые заставляют организацию функционировать	Есть
Стиль	Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы. Организации слушают то, что говорят руководители, но верят тому, что руководители делают	Есть
Состав персонала	Демографические характеристики важнейших категорий персонала в компании	Есть
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом	Нет
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или фундаментальные идеи на которых строится бизнес	Есть

Как видите, в пяти из семи зон представлены конфликты интересов и проблемы реализации. Давайте определим, какие еще инструменты для определения организационной культуры нам следует использовать. Мы помним, что польза от применения данных инструментов должна превышать расходы на их организацию.

Часть 3

Мы движемся вперед. Уже сформулирована наша стратегия. Разработаны сценарии. Определены маневры и принципы нашего поведения в среде. Коллеги, мы обладаем информацией о стратегии, о среде. И мы не являемся носителями данной информации разрозненно. Мы все обладаем единым согласованным знанием. Остается подумать о том, как мы донесем наше видение сотрудникам. Всем без исключения. Я знаю, что начальник отдела кадров подготовила свое видение. Прошу представить.

Начальник отдела кадров: «У меня есть предложение о проведении культурообразующего мероприятия. Воплощение данной идеи я увидела в нескольких российских компаниях. Заявляют об успешности. Предлагаю запустить на зимний период модульную корпоративную программу обучения «Вместе достичь большего». Цель программы – создание команды единомышленников, способных качественно внедрять изменения и добиваться высоких результатов в рамках новой стратегии компании. С помощью программы мы сможем поддержать планируемые изменения, которые произойдут в связи с внедрением новых процессов и сопутствующих изменений организационной культуры. В основу мы, положим, пять сформулированных на первых стратегических сессиях ценностей: безопасность, внимание к клиентам, эффективность и оперативность, работа в команде, уважение к людям и единого видения.

Финансовый директор: «В нашей организации около двух тысяч человек. Кого мы будем обучать?»

Начальник медицинской части: «Я предлагаю подготовить своеобразных агентов изменений, необходимых для успешного проведения преобразований. Пусть это будут сотрудники, способные влиять на мнение и отношение к переменам всего персонала компании. Они, по сути, и формируют организационную культуру санатория. Мы – сервисная организация, давайте сфокусируемся на обучении управлению процессом изменений руководителей среднего звена – начальников подразделений обслуживания, качества, продаж и других руководителей (в чьем подчинении находятся более 100 человек, на которых лежит ответственность за результаты)»

Начальник службы персонала: «В итоге перед нами встанет задача обучения около 100 сотрудников. Давайте, реализуем данную программу в течение в течение двух лет в две очереди по 50 сотрудников (и в две группы по 25 слушателей).

Генеральный директор: «Отличная идея. Прошу в письменной форме дать оценку проекту. Какие еще есть предложения?»

Вопросы для работы с кейсом:

1. Оцените, каким образом происходили организационные изменения?
2. Как отнеслись к ним сотрудники?
3. Поддерживаете ли Вы лидерский стиль и манеру поведения руководителя?
4. Каким образом бы Вы организовали стратегические сессии?

## 1.18 Практическое занятие «Организационный консалтинг»

**Цель работы:** закрепление теоретического материала по вопросам организационного диагностирования; формирования умений определять потенциал развития и функционирования организаций

**Форма проведения:** деловая игра

Деловая игра «Консалтинговый проект по спасению фитнес-клуба»

Методические указания.

Студенты делятся на группы по 3-5 человек. Каждая из групп представляет консалтинговую форму. Группы самостоятельно определяют вид и специализацию своей консалтинговой фирмы (индивидуальные консультанты, малые или крупные фирмы,

имеющие определенную специализацию, или универсальные). Группы придумывают название своей компании, делят между участниками ключевые роли в компании.

Одна из студенческих групп принимает на себя роль клиентской организации. Члены группы выступают топ-менеджерами компании. Их задача – составить описание проблемы, разработать техническое задание для консультантов и организовать проведение тендера.

Задача консалтинговых фирм – выяснить проблемы клиента, провести предварительную диагностику, разработать предложение на оказание услуг и представить его клиенту.

Описание проблемной ситуации, с которой столкнулась компания (предоставляется команде, представляющей клиентскую организацию):

«Сеть спортивных клубов NewFitness начала свое развитие в 2007 году, когда в одном из спальных районов города открылся первый спортивный клуб. Невзирая на удаленность от центра города, впервые же месяцы после открытия этот клуб стал одним из самых популярных и на протяжении всего времени своего существования остается лидером не только среди клубов сети, но и среди конкурентов.

В 2008 по 2013 гг. сеть расширялась, и сейчас в ней насчитывается 11 комфортабельных клубов с современным тренажерным оборудованием, просторными аэробными залами, зонами SPA и бассейнами. Однако в 2014 году стала проявляться тенденция к падению темпов роста выручки, а затем и к падению выручки в абсолютном выражении.

В компании существует ряд организационных и управленческих проблем. Существующий отдел маркетинга фактически занимается только рекламой, а не изучением потребителей и их предпочтений. На рекламу тратятся значительные средства, но фактически она перестала приносить результат. Новые клиенты приходят, но вскоре стараются покинуть клуб. Количество перепродаваемых абонентов и абонементов, которые владельцы перестали пользоваться, растет.

Анализ показал, что более половины клиентов не довольны работой клуба. Они жалуются на то, что во многих клубах сети в расписании занятий слишком мало спортивных направлений. В часы пик клубы перегружены, а в утренние часы в рабочие дни практически не проводятся тренировки по аэробным направлениям. В часы пик не свободных тренажеров в тренажерных залах, нет мест в душевых и раздевалках. В результате из 100 % закончившихся абонементов продлеваются только 24 % и компания теряет постоянных клиентов.

При этом клиенты недовольны и ценовой политикой компании. Цены установлены на уровне премиум сегмента. Однако, по мнению потребителей, клуб не соответствует этому уровню. Оборудование не обновляется, спортивного инвентаря не хватает, полотенца ветхие, душевые требуют ремонта. Анализ жалоб клиентов показал, что из года в год одни и те же проблемы не решаются.

Структура управления компании является линейно-функциональной. Все организационные решения принимает руководитель. Штат компании «раздут», очевидно, что бюджет тратится не эффективно. Вместе с тем финансовое состояние компании не позволяет в данный момент вкладывать значительные средства в спортивное оборудование, ремонт. Руководство считает, что это не целесообразно, поскольку прогнозы по потребительскому спросу в 2020 неутешительны».

Игра включает выполнение следующих заданий.

Этап 1. Предварительный этап и заключение договора:

1. Экспресс-диагностика проблем организации.
2. Проведение консультантами интервью, опросов менеджеров клиентской организации с целью уточнения проблем.
3. Разработка консультантом предложения на оказание услуг и презентация его клиенту.

В первом туре побеждает команда, которая наиболее качественно провела анализ проблемы и подготовила наиболее интересное предложение для клиента.

Этап 2. Разработка программы организационных изменений.

Задача команд – подготовить план и программу организационных изменений, используя модели организационных изменений и технологии. Выполняемые действия:

1. Планирование консалтингового проекта.
2. Определение методов работы на разных этапах консалтингового проекта.
3. Проведение переговоров и рабочих совещаний консалтинговой и клиентской организации.
4. Презентация результатов работы заказчику.
5. Разработка и презентация заключительных отчетов для заказчика.

## **2.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **2.1 Общие положения**

Целью самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний, приобретение и развитие навыков в области конкретно-предметной методологии исследования управленческой деятельности в социально-психологическом аспекте.

Самостоятельная работа студента по дисциплине «Теория организации» включает следующие виды его активности:

1. проработка лекционного материала;
2. изучение тем теоретической части дисциплины, вынесенных для самостоятельной проработки;
3. подготовка к практическим занятиям;
4. подготовка к промежуточной аттестации.

### **2.2 Проработка лекционного материала**

Данный вид самостоятельной работы направлен на получение навыков работы с конспектом, структурирования материала, а также умения выделить основные пункты и положения, изложенные на лекции.

Целесообразно ознакомиться с информацией, представленной в файлах, содержащих презентации лекций, предоставляемых преподавателем. Кроме того, проработка лекционного материала способствует более глубокому пониманию и прочному запоминанию теоретической части дисциплины.

Проработка лекционного материала включает деятельность, связанную с изучением рекомендуемых преподавателем источников, в которых отражены основные моменты, затрагиваемые в ходе лекций.

Важное место отведено работе с собственноручно составленным конспектом лекций. При конспектировании во время лекции помните, что не следует записывать все, что говорит и/или демонстрирует лектор: старайтесь выявить главное и записать только это. Цель конспекта – формирование целостного логически выстроенного взгляда на круг вопросов, затрагиваемых в ходе изучения соответствующей темы.

При проработке лекционного материала необходимо:

1. отработать прослушанную лекцию, то есть прочитать конспект.
2. перед каждой последующей лекцией прочитать предыдущую, чтобы не тратилось много времени для восстановления контекста изучения дисциплины при продолжающейся теме, а также чтобы максимально правильно ответить на вопросы практического задания.

### **2.3 Самостоятельное изучение тем теоретической части курса**

В ходе изучения дисциплины некоторые из тем курса выносятся исключительно на самостоятельное изучение. Следует обратить внимание на то, что работа по этим темам включает как подбор источников, так и изучение их содержания.

В зависимости от особенностей усвоения учебного материала студентами и объема аудиторной работы некоторые из вопросов, рассматриваемые в ходе проведения лекций и практических работ, могут быть также вынесены в формат самостоятельного изучения.

Для самостоятельного изучения студентам предлагаются следующие темы:

#### **-Связи, иерархия и полномочия в организациях**

Перечень вопросов, подлежащих изучению

1. Виды организационных связей
2. Особенности иерархии в организационных системах
3. Распределение полномочий в организации

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — С. 145-156. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468568> .

2. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 156 с. — С. 110-130. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469755>.

Для подготовки к первому и третьему вопросам рекомендуется использовать источник Кузнецов Ю.В. Теория организации. Для подготовки ко второму вопросу рекомендуется использовать Источник: Теория организации /под.ред. Г. Р. Латфуллина.

#### **-Внутреннее строение организации**

Перечень вопросов, подлежащих изучению:

1. Основы структурной организации
2. Новые виды структур

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 156 с. — С. 110-130.

2. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов [Электронный ресурс]/ О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 391 с. — С. 229-247. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468458> .

Для подготовки на первый вопрос рекомендуется использовать источник Теория организации /под.ред. Г. Р. Латфуллина. Для подготовки на второй вопрос рекомендуется использовать источник Русецкая О. В. Теория организации. Обратите внимание на особенности проектных и матричных структур.

#### **- Организация как коммуникационная система**

Перечень вопросов, подлежащих изучению:

1. Формальные принципы построения организационных коммуникаций
2. Организационная структура как источник коммуникативных проблем

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 338 с. — С.216-229. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468733> .

#### **- Организационная диагностика**

Перечень вопросов, подлежащих изучению:

1. Виды и модели организационной диагностики
2. Этапы организационной диагностики

Источники, рекомендуемые для первоначального изучения темы:

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — С. 297-313. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468568> .

## **2.4 Подготовка к практическим занятиям**

Для подготовки к практическим занятиям необходимо изучить теоретические вопросы по теме работы, проработать основные понятия, необходимые для решения практических задач.

Целью практических занятий является развитие навыков анализировать организационные системы, умения планировать и проектировать организационные структуры и процессы с учетом внутренних и внешних факторов среды.

При подготовке к практическим занятиям необходимо заранее изучить методические рекомендации по его проведению, обратить внимание на цель, формат и содержание занятия. Если какие-то моменты вызвали дополнительные вопросы, целесообразно обратиться к содержанию лекционного материала, рекомендациям преподавателя по изучению теоретической части курса (рекомендуемым источникам) или за личной консультацией.

В ходе подготовки к практическим занятиям может потребоваться обращение к различным источникам. Проявляйте инициативу и самостоятельность в данном вопросе. При этом следует пользоваться только авторитетными изданиями, как печатными, так и электронными.

Основными формами практических занятий являются решения ситуаций, кейсов. Тематика и содержание кейсов построено таким образом, что студентам, для полного и аргументированного ответа необходимо использовать теоретический материал лекций курса, а также источники, которые рекомендовал преподаватель.

## **2.5. Подготовка к промежуточной аттестации**

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется по вопросам, приведенным в рабочей программе дисциплины.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468568> .
2. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 338 с. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468733> .
3. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов [Электронный ресурс]/ О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 391 с. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468458> .
4. Теория организации : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]/ Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 156 с. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469755>.
5. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебное пособие для вузов [Электронный ресурс]/ Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 116 с. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/471816> .