

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

А. В. Воронина, О. Г. Сорокина

**ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие
для расчетно-графической и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону
2021

ББК 65.29я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Л. Г. Риполь-Сарагоси

Основы теории организации и управления персоналом: учебно-методическое пособие для расчетно-графической и самостоятельной работы / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов-на-Дону, 2021. – 34 с.

Содержит программу, методические указания и задания для расчетно-графической работы. Даны пояснения для выполнения расчетно-графической и самостоятельной работы. Разработано для контроля и самоконтроля готовности к экзамену и тестированию по дисциплине «Основы теории организации и управления персоналом».

Предназначено для обучающихся 2-го курса направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» («Управление персоналом организации»).

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

СОДЕРЖАНИЕ

1 Цель и задачи дисциплины	4
2 Примерный перечень тем расчетно-графической работы	5
3 Структура расчетно-графической работы	6
4 Указания по оформлению расчетно-графической работы	18
5 Оценочные средства для текущего и промежуточного контроля успеваемости	20
6 Вопросы для подготовки к экзамену	31
Библиографический список	33

1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Основы теории организации и управления персоналом».

Учебный план по Образовательной программе утвержден на заседании Ученого совета университета от 29.10.2020 № 2.

Целью дисциплины «Основы теории организации и управления персоналом» является подготовка в составе других дисциплин блока «Блок 1 – Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника общепрофессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с типом задач профессиональной деятельности, предусмотренным учебным планом и профильной направленностью «Управление персоналом организации».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка обучающегося по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка обучающегося к освоению дисциплины «Система управления персоналом»;
- подготовка обучающегося к прохождению практики;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения Образовательной программы

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Установленные ОП компетенции и индикаторы их достижения
ОПК-1 - Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	
Знает: историю развития управленческой мысли, теории управления персоналом, законы и принципы функционирования организации как системы, методологию анализа внешней и внутренней среды организации Умеет: применять теоретические положения в практике управления персоналом организации, проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности Имеет навыки: анализа и применения на практике принципов и методов управления персоналом, анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Индикатор: ОПК-1.2 – Применяет знания организационной и управленческой теорий при работе с персоналом

2 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Линии полномочий, которыми связаны субъекты управленческой деятельности, образуют основу управленческой структуры организации.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура – это взаиморасположение и связь составных частей, строение, совокупность элементов системы или организации и связи между ними.

Организационная структура – система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Организационная схема отражает пять основных элементов организационной структуры. К ним относятся:

- иерархия власти (схема подотчетных отношений),
- разделение труда (степень специализации работы),
- сфера контроля (количество людей, за которых отвечает менеджер),
- линейные и штабные должности (должности, дающие власть принятия решений, в сравнении с должностями, в рамках которых даются рекомендации),
- децентрализация (степень, в которой решения могут приниматься служащими более низкого уровня по сравнению с высокопоставленными индивидуумами).

Список тем расчетно-графической работы:

- организационная структура управления компании (на примере транспортной компании);
- организационная структура управления компании (на примере сельскохозяйственного предприятия);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия торговли);
- организационная структура управления компании (на примере производственного предприятия);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия сферы услуг);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия малого бизнеса);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия в сфере строительства);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия в сфере финансов);
- организационная структура управления компании (на примере предприятий в сфере образования);

– организационная структура управления компании (на примере предприятия в сфере IT и коммуникаций).

3 СТРУКТУРА РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Расчетно-графическая работа на тему «*Организационная структура управления компании*» представляет собой комплексное задание (микропроект) по описанию отдельных аспектов деятельности организации. Описание осуществляется на примере реальной или знакомой студенту организации. В любом случае этот вопрос решается на семинаре или консультации.

Структура расчетно-графической работы выглядит следующим образом:

Введение

1 Характеристики внутренней и внешней организационной среды (миссия и цель организации, ресурсы, технология, факторы деловой среды, факторы косвенного действия).

2 Оценка организационной культуры организации (оценка профиля культуры организации, определение типа культуры).

3 Строеие организации (структура управления, организационная структура).

4 SWOT-анализ организации.

Заключение

Список использованных источников

Приложение (по желанию)

Пример введения

Актуальность расчётно-графической работы определяется тем, чтобы добиться стабильности и расширения в любой деятельности, очень важно навести в ней порядок. Основным инструментом в данном случае является организационная структура. Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчинённость, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определённые отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Поэтому целью расчетно-графической работы является рассмотрение организационной структуры управления ООО «Nestle».

Исходя из поставленных целей, должны быть решены следующие задачи:

1 Описать характеристику внутренней и внешней организационной среды ООО «Nestle»;

2 Оценить организационную культуру ООО «Nestle»;

3 Описать строение организации ООО «Nestle»;

4 Провести SWOT – анализ ООО «Nestle».

Предмет исследования расчётно-графической работы – организационная структура управления и организационные отношения в процессе производства.

Объект исследования является общество с ограниченной ответственностью «Nestle».

Характеристики внутренней и внешней организационной среды

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам. Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики. Одной из самых значительных характеристик организации является зависимость от внешней и внутренней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы внешней и внутренней среды.

Внешняя среда организации – это условия и факторы, возникающие независимо от ее (организации) деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее. Кроме того, они способствуют функционированию, выживанию и эффективности ее работы. Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеров (если предприятие является акционерным обществом), которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации;

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии. Можно выделить следующие факторы косвенного воздействия:

1) политические факторы – это основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов и торговли и т. д.;

2) экономические факторы – это темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда и т. д.;

3) социальные факторы внешней среды – это отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования и т. п.;

4) технологические факторы – это возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности. Это необходимо потому,

что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки.

Персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

Маркетинг охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, такие как: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы – это показатель, который позволяет увидеть всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне.

Культура и имидж предприятия: факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т. п.

Каждый вовлеченный в производственный процесс имеет свои собственные интересы. В табл. 1 представлена структура внутренней и внешней среды.

Таблица 1

Внутренняя и внешняя среда организации

I. Внутренняя среда	
1. Собственник(и) капитала	Сохранение и умножение капитала Получение постоянных и устойчивых доходов Право принимать окончательные решения
2. Менеджеры	Получение прибыли и развитие фирмы Собственные интересы (вознаграждение, независимость, власть)
3. Наемные работники	Высокая заработная плата Надежность рабочего места, хорошие условия труда и высокий уровень социальной защищенности

II. Внешняя среда	
1. Государство и общественность	Создание рабочих мест, социальный мир Конкурентоспособность на мировом рынке Получение налоговых доходов Стабильность цен Поддержание рыночных отношений путем антимонопольных мер Защита окружающей среды и интересов потребителя
2. Поставщики	Высокие доходы и низкие расходы Стабильность договорных связей
3. Кредиторы	Высокие проценты Гарантированность возврата кредита Возможность влияния на фирмы
4. Потребители	Широкий выбор, высокое качество, низкие цены Высокий уровень сервисных услуг

Таким образом, внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Поэтому взаимодействие организации со средой должно поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Оценка организационной культуры организации

При анализе внутренней среды компании исследуется совокупность факторов с использованием акронима «COPS»:

а) *Colture* – особенности организационной культуры: корпоративные ценности, приверженность им персонала, действующие правила и нормы, регламентирующие поведение персонала, традиции, психологический климат и пр. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к организационной культуре и фактическим состоянием;

б) *Organisation* – особенности организационной структуры и организации процессов. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к биз-

нес-процессам и внутренним процессам, организационной структуре и фактическим состоянием;

в) People – анализ персонала: особенности количественного и качественного состава человеческих ресурсов; выявление разрыва между требованием к поведению и квалификации персонала в настоящее время и в перспективе;

г) Systems – особенности действующей системы управления персоналом: выявление проблем в отдельных подсистемах и системе управления персоналом в целом; определение ее сильных сторон для последующего развития.

Оценка проводится по пятибалльной системе от 0 до 5 баллов. Вопросник для анализа внутренней среды компании представлен в таблице.

Таблица 2

COPS-анализ

Утверждение	Оценка в настоящее время	Оценка будущего: прогноз на 3–5 лет
1. Организационная культура		
В компании ясная и непротиворечивая политика управления персоналом		
Политика в области управления персоналом отражена в миссии компании		
Политика управления персоналом способствует эффективной деятельности и привлекательности компании как работодателя		
Корпоративные ценности ясны и не противоречат стратегии		
Корпоративные ценности находят развитие в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала (Кодекс поведения или деловой этики, стандарт управления организационной культурой и пр.)		
Действующие в компании правила регламентируют поведение персонала в соответствии с требованиями бизнеса		
Нормы и традиции компании способствуют результативной работе и инновациям		
Менеджеры служат примером для подражания, демонстрируют в своем поведении приверженность организационной культуре		
Менеджеры уделяют внимание истории компании, развивают лучшие традиции		
Формальные и неформальные лидеры привержены корпоративным ценностям, способствуют развитию организационной культуры		
Морально-психологический климат в компании благоприятный, способствует продуктивной деятельности и мотивации персонала к трудовой активности		
Существуют процедуры и каналы для обсуждения менеджерами вопросов совершенствования управления и культуры компании		
Стратегия компании включает программу совершенствования организационной культуры		

Средняя оценка		
2. Организация деятельности персонала		
Бизнес-процессы компании способствуют развитию ее конкурентных преимуществ		
Все процессы компании, включая процессы управления персоналом, описаны, регламентированы		
Управление персоналом осуществляется в соответствии с корпоративными стандартами		
В компании разработаны и успешно применяются должностные инструкции, которые полностью соответствуют требованиям к работе		
В компании четко определены полномочия и ответственность всех подразделений и должностных лиц		
В компании отсутствуют дублирующие функции и подразделения		
Организационная структура оптимальная, способствует эффективной работе компании и подразделений		
Организационная структура обладает гибкостью с учетом изменений потребности в персонале		
Служба управления персоналом обладает стратегическими полномочиями и оказывает существенное влияние на стратегию и политику управления персоналом		
Организационная структура соответствует нормам управляемости		
Подразделения имеют достаточно полномочий для оперативного реагирования на возможности и угрозы		
В компании разработаны ключевые показатели эффективности (КПЭ), оплата труда персонала привязана к ним		
В компании внедрена система управления по целям		
Средняя оценка		
3. Персонал компании		
Бизнес-цели компании полностью обеспечены человеческими ресурсами		
Человеческий капитал компании неуклонно растет		
Квалификация персонала соответствует требованиям бизнес-процессов и лучшим практикам управления		
Текучесть кадров среди высококвалифицированных категорий персонала низкая		
В компании высокая дисциплина труда, случаи аварий, простоев оборудования и брака по вине персонала редки		
Персонал демонстрирует приверженность профессии и лояльность политике компании		
Персонал компании проявляет инициативу и ответственность при выполнении заданий		
Персонал компании активно участвует в жизнедеятельности компании		

Персонал задает вопросы руководству, проявляет интерес к целям и будущему компании		
Персонал проявляет ответственность и самостоятельность в своем профессиональном и личностном развитии		
В компании увеличивается количество высокотехнологичных рабочих мест		
Руководители всех уровней управления пользуются уважением и доверием со стороны подчиненных		
Персонал поддерживает инициативы руководства, участвует в проведении организационных изменений		
Средняя оценка		
4. Система управления персоналом		
Элементы системы управления персоналом взаимосвязаны и «заточены» под бизнес-цели компании		
В компании отлажена система планирования в области управления человеческими ресурсами, согласованная с бизнес-планированием		
Система управления персоналом основана на компетентностном подходе, в компании применяются корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции		
В компании успешно действует система адаптации новичков		
В компании налажена работа по формированию преемственности поколений персонала		
Система вознаграждения персонала сфокусирована на результативной работе, сотрудничестве, инновациях и постоянном развитии		
В компании есть кадровый резерв на замещение вакансий на все ключевые должности, кадровые назначения осуществляются преимущественно из кадрового резерва		
Компания предоставляет персоналу широкие возможности вертикального и горизонтального развития карьеры		
В компании действует система непрерывного обучения и развития всех категорий персонала		
Система информации и коммуникации обеспечивает передачу информации по вертикали и горизонтали, взаимообмен знаниями		
В компании разрабатываются детальные планы действий по вопросам управления персоналом		
Разработанные стратегические и производственные бизнес-планы согласовываются с руководителями функциональных подразделений, участвующими в управлении персоналом		
Все планы и программы в области управления персоналом подкреплены соответствующим бюджетом		
Те руководители, которые участвуют в разработке стратегических и текущих планов, принимают участие и в разработке стратегии и тактики управления персоналом		
Оценка персонала включает оценку результативности труда и оценку компетенций		

В компании действует система наставничества и коучинга		
Компания активно использует ротацию кадров и стажировки		
Средняя оценка		

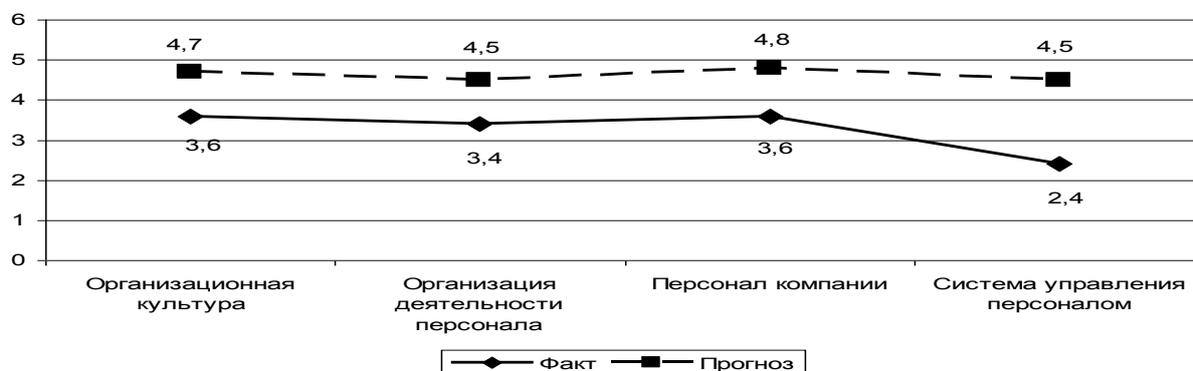


Рис. 2. COPS-анализ

Графически проведенный анализ внутренней среды компании представлен на рис. 2.

Анализ корпоративной культуры предприятия проводился с использованием двух основных инструментов:

1 Методики OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument) Камерона К. и Куинна Р.

2 Теста Ладанова И. Д. «Уровень корпоративной культуры».

Таблица 3

Шаблон опроса для проведения анализа методом OCAI

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			

A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		

Всего		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего		100	100

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – иерархическая ОК.

Таблица 4

Вопросы по методике И. В. Ладановой

Суждения	Порядковый номер опрашиваемого сотрудника										Среднее значение баллов
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью											
2 У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников											
3 Наша деятельность четко и детально организована											
4 Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников											
5 Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности											
6 На нашем предприятии налажена система коммуникаций											
7 У нас принимаются своевременные и эффективные решения											
8 Рвение инициатива у нас поощряется											
9 В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности											
10 У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций											
11 Наши работники участвуют в принятии решений											
12 Мы поддерживаем хорошее взаимоотношение друг с другом											
13 Рабочие места у нас обустроены											
14 У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации											

15 У нас организована профессиональная (продукционная) оценка деятельности работников																				
16 Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки																				
17 Все, что нужно для работы, у нас под рукой																				
18 У нас поощряется двусторонняя коммуникация																				
19 Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения																				
20 У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников																				
21 Работа для меня интересна																				
22 На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение сотрудников к руководству																				
23 Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки																				
24 Рвение к труду у нас всячески поощряется																				
25 Трудовая нагрузка у нас оптимальная																				
26 У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления																				
27 В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками																				
28 Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения																				
29 Наши работники испытывают гордость за свою организацию																				
Итого																				

SWOT-анализ организации

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории:

- strengths (сильные стороны) – преимущества организации;
- weaknesses (слабые стороны) – недостатки организации;
- opportunities (возможности) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- threats (угрозы) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Таблица 5

Примерный список параметров оценки организации (определение сильных и слабых сторон)

Параметр	Оценка
Организационная структура	Уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии бизнеса, наличие взаимодействия между подразделениями
Производство	Производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий, себестоимость товара, надежность каналов поставки сырья и материалов.
Финансы	Издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость, прибыльность бизнеса.

Инновации	Частота внедрения новых продуктов и услуг, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок.
Маркетинг	Качество товаров, услуг (это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация организации, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала.

Таблица 6

Определение сильных и слабых сторон
на примере организации

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация		
2. Производство		
3. Финансы		
4. Маркетинг		

Вторым шагом SWOT-анализа является оценка рынка. За основу при оценке рыночных возможностей и угроз может принят список параметров в табл. 7.

Таблица 7

Примерный список параметров оценки среды
(определение рыночных возможностей и угроз организации)

Параметр	Оценка
Спрос	Емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на товары организации
Конкуренция	Количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка
Сбыт	Количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих
Экономические	Курс рубля, доллара, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства
Политические и правовые	Уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности
Научно-технические	Уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров и технологий) в производство, уровень государственной поддержки развития науки
Социально-демографические	Численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает организация, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения
Социально-культурные	Традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей

Природные и экологические	Климатическая зона, в которой работает организация, состояние окружающей среды
Международные	Уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов

Таблица 8

Определение рыночных возможностей и угроз организации

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1 Конкуренция		
2 Сбыт		
3 Спрос		
4 Экономические		

На основе имеющихся данных табл. 7 и 5, а также экспертных оценок специалистов, составим сводную табл. 6.

Таблица 9

SWOT-анализ организации

		Возможности					Угрозы					
Сильные стороны						Общий балл						Общий балл
	Общий балл											
Слабые стороны												
	Общий балл											

**4 УКАЗАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ
РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

Расчетно-графическая работа выполняется на компьютере в одном экземпляре. Размер бумаги стандартного формата А4. Поля: левое – 30 мм, верхнее – 20 мм, правое – 10 мм, нижнее – 20 мм. Шрифт: TimesNewRoman, размер шрифта (кегель): – 14 пт в основном тексте, 10 пт – в сносках. Междустрочный интервал: полуторный в основном тексте, одинарный в подстрочных ссылках. Форма-

тирование основного текста и ссылок – в параметре «по ширине». Цвет шрифта – черный. Абзацный отступ (красная строка) – 1,25 см.

Последовательно, начиная с 3-й страницы, номер страницы располагается внизу по центру.

Заголовки первого порядка (содержание, название глав, список использованных источников) набираются полужирным шрифтом (кегель 14 пт), заглавными буквами, выравнивание по центру, точка в конце заголовка не ставится, заголовков не имеет переносов.

Название таблицы помещают над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире, в конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставятся, на каждую таблицу оформляется сноска на источник в соответствии с требованиями к оформлению сносок. Шрифт внутри таблицы TimesNewRoman, размер шрифта (кегель): – 10 пт или 12 пт.

Таблица 1 – Пример оформления таблицы

Радиостанции	1-й год		2-й год		3-й год	
	Ед.	Млн. руб.	Ед.	Млн. руб.	Ед.	Млн. руб.
Локомотивные	414	60	312	45	0	0
Стационарные	0	0	48	5	303	31,6
Носимые	0	0	626	10	1780	28,4
Экономический эффект	–	445	–	406,5	–	282,4

Схема и рисунок подписываются снизу по центру.



Рисунок 1– Образец оформления рисунка

Источники располагаются в алфавитном порядке по разделам в следующей последовательности:

- 1 Нормативно-правовые источники (акты органов законодательной и исполнительной власти, ведомственные правовые акты в хронологической последовательности).
- 2 Учебники, монографии, брошюры, периодические издания.
- 3 Иностранная литература.
- 4 Электронные ресурсы.

Образец оформления:

1. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федера-

ции : Федеральный закон № 273-ФЗ : [принят Государственной Думой 29 декабря 2012 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 05.05.2021). – Текст электронный.

2. Агашкова, А.А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации / А.А. Агашкова. – Минск: Регистр, 2012. – 35 с. – ISBN 978-5-4312-0388-6. – Текст непосредственный.

3.Тарифьян, Д.К. Влияние экономической нестабильности на hr–бюджеты и кадровую политику российских компаний / Д.К. Тарифьян // В сборнике: Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества материалы III международной научно-практической конференции. – М.: Питер, 2014. – 66-67с. – ISBN 978-5-16-009183 (дата обращения 01.03.2021). – Текст электронный.

4. Тойшева, О.А. Кадровая политика малых и средних предприятий / О.А. Тойшева // Научно-методический электронный журнал Концепт. – М.: Питер, 2019. – 64-67с. – ISSN: 1993-7598 (дата обращения 20.04.2021). – Текст электронный.

5. Управление персоналом: Словарь справочник : сайт. – [URL: <https://psyfactor.org> (дата обращения: 21.10.2019)]. – Текст: электронный.

6. Электронная библиотека : журнал по управлению персоналом : сайт. – Режим доступа : свободный. – URL : <http://globalconsulting.ru> (дата обращения 25.02.2020). – Текст : электронный.

7. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. – Harvard Business School Press, Boston, 2000.

5 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1 Дисциплина, объектом исследования которой выступают социальные организации (предприятия), а предметом – закономерности их функционирования:

- теория организации;
- теория административного поведения;
- теория организаций.

2 Задача – это:

- конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;
- предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- направление деятельности организации.

3 Использование метода исследования, который предполагает, что частные положения логически выводятся из общих положений, называется:

- индукция;

- методология;
- дедукция.

4 Классификация организации на нации, классы, деловые, общественные проведена по принципу:

- общественных функций;
- управления;
- функциональному.

5 Логическое умозаключение от отдельных фактов к обобщению называется:

- дедукция;
- методология;
- индукция.

6 Метод теории организации – это:

- регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах;
- набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы организационных отношений;
- совокупность организационных отношений по вертикали и по горизонтали;
- общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления.

7 Обратная связь используется при типе управления:

- замкнутом;
- директивном;
- компенсирующем.

8 Объект теории организации – это:

- способность к саморегулированию, к соответствующему воздействию и преобразованию внешней среды в интересах собственного жизнеобеспечения;
- регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали;
- существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения в подсистемах общества.

9 Организации, которые имеют единую и неизменную главную цель и носят временный характер, называются:

- целеориентированные;
- целепригодные;
- целеустремленные.

10 Организация – это:

- группа людей;

- процесс упорядочивания индивидов;
- фирма;
- социальная общность.

11 Поведение организации определяется заданной системой ценностей – это ... организации

- паразитические;
- целеустремленные;
- целенаправленные;
- ценностно-ориентированные.

12 Подход к исследованию организации, называемый рациональным или целевым, рассматривает организацию как:

- естественную систему;
- искусственную систему;
- средство достижения целей.

13 Предмет теории организации – это:

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

14 Пункт, не характерный для системы управления компанией:

- разработка миссии компании;
- разработка функциональной структуры;
- распределение функции производства и управления;
- организация производства.

15 Развитие управления предполагает:

- накопление информации, созданной в прошлой управленческой деятельности;
- использование интеллектуальных возможностей управляющего;
- контроль всех элементов системы.

16 Регулируемые и самоорганизующиеся процессы в социальных организационных системах, вся совокупность организационных отношений общества рассматриваются как ... теории организации

- предмет;
- объект;
- определение;
- задача.

17 Риск, выигрыш и потребность изменения окружающей среды, как главные приоритеты ценностей для человека присущи ... системе ценностей:

- гуманистической;
- технократической;

– материальной.

18 Теория организации – это наука:

– изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества;

– о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира;

– о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций.

19 Теория организации изначально носила название:

– тектоника;

– логика;

– технология;

– тектология.

20 Триединство одного из методов исследования теории организации составляют:

– обобщение, описание, абстрактный анализ;

– общее, особенное, единичное;

– законы, закономерности, зависимости;

– правила, распоряжения, приказы.

21 Важнейшие функции теории организации:

– контролирующая;

– методологическая;

– прогностическая;

– познавательная;

– рационально-организующая.

22 Дисциплина, относящаяся к структурно-процедурному подходу исследования организации:

– организация труда;

– организационное поведение;

– организационные изменения;

– организация производства.

23 Макроуровень наук наряду с теорией организации включает следующие родственные по содержанию науки:

– физику;

– философию;

– правоведение;

– кибернетику;

– теория систем.

24 Методы, направленные на формирование эффективной системы управления компании и ее согласования со структурой и составом внешней среды, называются:

– объективные;

- организационные;
- внешние;
- внутренние.

25 Объект организационной деятельности в организации:

- администрация;
- управленческий аппарат организации;
- исполнители.

26 Объекты внешней среды организации:

- люди и организации, с, которыми взаимодействует рассматриваемая организация;
- природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация;
- все то, что находится за пределами данной организации.

27 Организационная система:

- коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием;
- сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции;
- система из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенная для целенаправленной деятельности.

28 Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы – это:

- интерпретация;
- кодирование;
- трактовка;
- трансляция.

29 Теория организации – это наука:

- микроуровня;
- макроуровня;
- мезоуровня.

30 Теория организации изучает законы:

- выявляет многообразие связей целостных образований;
- определяющие существование и развитие систем и процессов;
- изучает законы функционирования информационных систем.

Термины по дисциплине

«Основы теории организации и управления персоналом»

1 Сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей, –

2 Обеспечение единства экономики путем проведения межсубъектных и межотраслевых трансакций, организации и поддержания товарно-финансовых потоков, связывающих экономических агентов в различных секторах рынков и на различных территориях –

3 Сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано только с формальной властью, т. е. с правами, которыми наделено определенное лицо в организации, –

4 Выделение относительно обособленных подразделений в структуре организации –

5 Эти структуры создаются путем выделения самостоятельных производственных филиалов или отделений, осуществляющих полный цикл производственно-хозяйственной и управленческой деятельности, –

6 Метод формальной организации целостных систем, обладающих высокой надежностью, устойчивостью и экономичностью, –

7 Метод формальной организации целостных систем, обладающих высокой надежностью, устойчивостью и экономичностью, –

8 Навыки анализа поведения людей, динамики структур и длительных взаимосвязей (долгосрочное планирование) –

9 Последовательность действий, нацеленных прежде всего на создание организаций, их формирование, а также на приспособление их к существенно меняющимся обстоятельствам, –

10 Специальная область знаний, которая занимается изучением системы этих отношений и того влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и в конечном счете на ее эффективность, –

11 Благоприятный социально-психологический микроклимат; отношения руководителей и подчиненных, способствующие откровенности и доверительности, свободе от предрассудков и равенству людей независимо от ранга и положения, –

12 Способность к быстрому и правильному принятию решений, содействующих эффективной работе предприятия в условиях рынка, а также обладание специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения обязательств –

13 Объекты интеллектуальной собственности, то есть объекты, которые не имеют физической (материально-вещественной) структуры –

14 Целенаправленно сформированный облик, образ фирмы, товара, услуги – ...

15 Устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией, –

16 Осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции на основе объективных законов, –

17 Прекращение деятельности юридического лица, сопровождающееся общим правопреемством, –

18 Форма реорганизации юридического лица, при которой юридическое лицо из одной организационно-правовой формы переходит в другую, –

19 Регулярная деятельность по совершенствованию способов, которыми организация достигает стоящих перед ней целей, –

20 Радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы, –

21 Расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства, –

22 Процесс, в ходе которого происходит сближение, взаимное приспособление и сращивание предприятий, отраслей и даже национальных хозяйственных систем, –

23 Компания, которая имеет производственные мощности в нескольких государствах, а также процент активов в иностранных филиалах которой составляет более 25–30 %, –

24 Компания представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления, –

25 Группа географически локализованных и взаимосвязанных компаний, научно-исследовательских институтов, вузов и других организаций, дополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом, –

26 Диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, –

27 Организации, основывающиеся на научно-технических, интеллектуальных, трудовых и других исследованиях, оказывающих влияние на изменение организационных систем, –

28 Непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности –

Конкретные ситуации для анализа

Ситуация 1. Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горно-металлургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали, соответственно, основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного

(рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев, что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству – следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
2. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

Ситуация 2. Порядок в государстве китайского реформатора Шан Яна достигается тремя путями: законом, доверием и властью. Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного – из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником или простолюдином...

Вопросы для обсуждения

1. Учитывая, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

- 2К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Ситуация 3. Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения. Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Вопросы для обсуждения

- 1 Почему руководителю необходимо делегировать полномочия?
- 2 Каковы типичные ошибки руководителя при делегировании полномочий?

Ситуация 4. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух— кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...»

Вопросы для обсуждения

- 1 Что вы понимаете под человеческим капиталом в организации?
- 2 Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

Ситуация 5. Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем – и руководителям и рабочим;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения;
- антибюрократический стиль руководства;
- поручение наиболее важных проектов новаторам;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони».

Вопросы для обсуждения

Сформулируйте свое отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны? Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Ситуация 6. Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда. Многим американским менеджерам свойственен подход к человеку как к рабочей силе. Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью.

Вопросы для обсуждения

1 Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?

2 В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

Ситуация 7. Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом «большого бизнеса».

Синдром «большого бизнеса» можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить пол-

ную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Вопросы для обсуждения

- 1 Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
- 2 Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
- 3 Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?

Ситуация 8. Процветание и будущее предприятия зависят прежде всего от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Вопросы для обсуждения

- 1 Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?
- 2 Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной организации?

6 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы для оценки результата освоения «Знать»:

- 1) Теорию организации в системе наук.
- 2) Классическую теорию организации.
- 3) Тектологию - всеобщую организационную науку.
- 4) Факторы эффективной организации.
- 5) Теорию административного поведения.
- 6) Основы стратегического управления.
- 7) Понятие и сущность организации.
- 8) Стратегию организации.
- 9) Суть централизации и децентрализации.
- 10) Линейно-функциональные и дивизиональные структуры.
- 11) Понятие бюрократической системы.
- 12) Основные черты управленческого профессионализма.
- 13) Формы проявления межгрупповых отношений.
- 14) Виды, источники и роль доверия.
- 15) Культура как фактор деловой активности.
- 16) Формирование этических норм организации.
- 17) Организация и методы принятия решений.
- 18) Понятие, элементы и значение коммуникаций.
- 19) Общие положения и понятия нематериальных активов организации.
- 20) Особенности использования нематериальных активов.
- 21) Формирование системы компетенций организации.
- 22) Основные черты корпорации как организационной формы интеграции предприятий.
- 23) Тенденции развития крупных корпораций.
- 24) Функции и преимущества управления в холдинговых структурах.
- 25) Классификация и преимущества финансово-промышленных групп.
- 26) Понятие и роль транснациональных компаний в современной экономике.
- 27) Особенности управления международными совместными предприятиями.
- 28) Основные свойства организаций будущего.
- 29) Сущность и эволюция сетевых организаций.
- 31) Принципы образования виртуальной организации.
- 32) Понятие и условия построения интеллектуальной организации.
- 33) Роль обучающихся организаций в развитии и повышении эффективности управления.

Вопросы для оценки результата освоения «Уметь»:

- 1) Проанализировать внешнюю и внутреннюю среды организации, выявить ее ключевые элементы и оценить их влияние на организацию и ее персонал.
- 2) Проанализировать организационную структуру и разработать предложения по ее совершенствованию (на примере).
- 3) Проанализировать факторы эффективной групповой работы.
- 4) Проанализировать принципы работы с персоналом внутри организации.

- 5) Пояснить понятие нематериальные активы организаций.
- 6) Охарактеризовать использование трудового и интеллектуального потенциала.
- 7) Пояснить концепции организационных изменений.

Вопросы для оценки результата освоения «Иметь навыки»:

- 1) Охарактеризовать применение основных управленческих функций.
- 2) Продемонстрировать применение структурного подхода в управлении.
- 3) Охарактеризовать методы принятия управленческих решений.
- 4) Охарактеризовать стратегии и технологии развития трудовых ресурсов.
- 5) Продемонстрировать применение эффективного руководства коллективом в области профессиональной деятельности с учетом социальных, экономических, организационных теорий.
- 6) Описать принципы работы с персоналом внутри организации.
- 7) Описать инструменты планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Перечень учебной литературы для освоения дисциплины

1 **Коробко, В. И.** Теория управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 383 с. – ISBN 978-5-238-01483-8.

2 **Мардас, А. Н.** Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 139 с. – ISBN 978-5-534-06344-8.

Перечень учебно-методического обеспечения

1 **Воронина, А. В.** Тематические иллюстрации по дисциплине «Основы теории организации и управления персоналом» : учебно-наглядное пособие / А. В. Воронина. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2021.

2 **Воронина, А. В.** Теоретические основы управления организацией и персоналом : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина. – Ростов-на-Дону : ФГБОУ ВО РГУПС, 2020. – 70 с.

Электронные образовательные ресурсы в сети «Интернет»

1 Официальный сайт РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://rgups.ru/>.

2 Система личных кабинетов НПП и обучающихся в ЭИОС. – Текст : электронный. – URL: <https://portal.rgups.ru/>.

3 Центр мониторинга качества образования РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://cmko.rgups.ru/>.

4 Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ». – Текст : электронный. – URL: <http://www.umczdt.ru/>.

5 Электронная библиотека периодических изданий «public.ru». – Текст : электронный. – URL: <https://rgups.public.ru/>.

6 Электронно-библиотечная система «IPRBooks». – Текст : электронный. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

7 Электронно-библиотечная система «Лань». – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/>.

8 Электронно-библиотечная система «Юрайт». – Текст : электронный. – URL: <https://www.biblio-online.ru/>.

9 Электронно-библиотечная система РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <http://jirbis2.rgups.ru/jirbis2/>.

10 Электронный университет РГУПС. – Текст : электронный. – URL: <https://webinar.rgups.ru/>.

Учебное издание

Воронина Александра Владимировна
Сорокина Оксана Геннадьевна

ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Печатается в авторской редакции
Техническое редактирование К. И. Гамзаевой

Подписано в печать 15.06.21. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 2,09.
Тираж экз. Изд. № 5042. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.