

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:24:44  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9b2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕНО  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
\_А.Д.Хлутков

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
«Социальная психология и организационное консультирование»**

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

**Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура»**

37.04.01 «Психология»

очная

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

кандидат исторических наук, доцент кафедры социальных технологий Войнаровская Л.И.

**Заведующий кафедрой социальных технологий,** доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

**РПД Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура»** одобрена на заседании кафедры социальных технологий.

Протокол №6 от «13» мая 2024г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4-5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5-9
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	9-18
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	19-28
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	28-32
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1.Основная литература.....	32
7.2.Дополнительная литература.....	32
7.3.Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	33
7.4.Интернет-ресурсы.....	33
7.5.Иные источники.....	34
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	34-5

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

1.1. Дисциплина Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	Способен применять проектный подход при решении профессиональных задач	УК-2.1	Способен оценить возможности применения проектного подхода в сфере психологической практики

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК-2.1	<p><b>на уровне знаний:</b> -общих закономерностей функционирования организационной структуры; - методологии и технологий проектного подхода;- основ управления командой и управления коммуникациями проекта.</p> <p><b>на уровне умений:</b> описывать процессы, происходящие в организации проводить предпроектный анализ (анализ исходной ситуации);- прогнозировать проблемные ситуации, ограничения и риски в проектной деятельности,</p> <p><b>на уровне навыков:</b> - сбора необходимой информации (в частности, проведения аналитического интервью с заказчиком); - подготовки и «упаковки» проектного предложения;- составления плана-графика разработки и плана-контроля выполнения проекта</p>

**2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа / 54 астрономических часа

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часа/ астр час)
<b>Общая трудоемкость</b>	72/54
<b>Контактная работа</b>	48/36
Лекции	16/12
Практические занятия	32/24
Консультация	-
<b>Самостоятельная работа</b>	24/18
<b>Контроль</b>	-

<b>Формы текущего контроля</b>	Практические задания, контрольные работы, тестирование, защита проектов, эссе
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Учебная дисциплина Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура» относится к вариативным дисциплинам по направлению 37.04.01 «Психология» магистерской программы Социальная психология и организационное консультирование. Дисциплина читается на 1 курсе в 1 семестре. Изучение дисциплины логически, содержательно, инструментально и методически взаимосвязано с такими предшествующими дисциплинами как:

Читаемые параллельно на 1 курсе в 1 семестре: Б1.В.10 Психология управленческой деятельности, Б1.В.11 Современные концепции и методы управления персоналом.

Дисциплины создают основу для дальнейшего формирования компетенций в ходе дисциплин логически, содержательно и методически взаимосвязанных с данной дисциплиной:

На 1 курсе во 2 семестре: Б1.В.01 Организационное развитие и управление организационными изменениями, Б1.В.ДВ.04.01 Организационное поведение.

На 1 курсе в 1 семестре: Б1.В.05 Акмеология организационного лидерства.

На 1 курсе в 1 семестре: Б1.В.08 Психологические методы управления.

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения умениям и навыками в Б2.О.01(У) «Научно-исследовательская работа (НИР): прикладные психологические исследования в управленческой и организационной деятельности»; Б2.О.02(П) «Производственная практика в профильных организациях», Б2.О.03(П) «Научно-исследовательская (квалификационная) практика».

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ,

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций

предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

### 3.Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР			
<b>очная форма обучения</b>									
Тема 1	Структурный подход к изучению и формированию организации	6	2		2		2	ПЗ,	
Тема 2	Современные тенденции развития организационных структур управления.	6	2		2		2	КР,Э	
Тема 3	Организационное проектирование – задачи и методы	8	2		4		2	ПЗ	
Тема 4	Внешняя и внутренняя среда организации. Законы существования и развития	8	2		4		2	КР	
Тема 5	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	8	2		4		2	ПЗ,Э	
Тема 6	Проблемы формирования и развития организационной культуры	9	2		4		3	КР	
Тема 7	Проблемы диагностики организационной культуры	9	2		4		3	Пр	
Тема 8	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	9	1		4		4	ПЗ	
Тема 9	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	9	1		4		4	Т	
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>Зачет</b>	
<b>Всего:</b>		<b>72/54</b>	<b>16/12</b>		<b>32/24</b>		<b>24/18</b>		

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

*\* – формы текущего контроля успеваемости: Пр – защита проектов, Т – тестирование, эссе (Э), практическое задание (ПЗ), КР- контрольная работа*

*\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (Зач.).*

## **3.2. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Структурный подход к изучению и формированию организации (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами, кейс-задание)**

Типизация организаций по размерам и формам собственности. Структура управления организацией: элементы организационной структуры, горизонтальные и вертикальные связи в структуре управления, принципы формирования организационных структур. Факторы, определяющие характер организационной структуры. Связь структуры с элементами внешней и внутренней среды организации

**Тема 2. Современные тенденции развития организационных структур управления (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами, кейс-задание)**

Методы отображения структур в системном анализе. Уровни иерархии в организации, делегирование полномочий. Новые этапы разделения управленческого труда. Функция и бизнес-процесс. История и современное состояние проектных структур

**Тема 3. Организационное проектирование – задачи и методы (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами, кейс-задание)**

Назначение, виды и содержание организационных проектов. Цели, задачи и этапы проектирования организаций. Использование автоматизированных информационных систем для формирования структуры организации. Сущность и виды управленческих изменений. Этапы и методы осуществления изменений. Специфика развития структуры организации. Развитие информационных систем организации. Реорганизация

**Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации. Законы существования и развития (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами, кейс-задание)**

Основные характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность. Виды внешней среды. Среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия. Задачи организации по отношению к внешней среде. Внутренняя среда организации: цели, структура, задача, технология, люди. Взаимосвязанность внутренних переменных, системная модель.

Закон синергии. Закон информированности – упорядоченности. Закон самосохранения. Закон единства анализа. Закон развития. Законы композиции и пропорциональности. Особенности закономерностей в социальных системах.

**Тема 5. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры (Проблемная лекция, практическое занятие в форме контрольной работы, кейс-задание)**

История становления понятия «организационная культура». Генезис организационной культуры. Современные теоретические представления об организационной культуре. Проблемы понимания и определения организационной культуры. Сходства и отличия различных подходов к пониманию организационной культуры.

Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры. Основные элементы организационной культуры. Функции организационной культуры. Свойства организационной культуры. Динамическая модель организационной культуры Э. Шейна.

Соотношение национальной и организационной культур. Национальные деловые культуры. Типологии организационных культур.

Основания для выделения типов организационных культур. Типологии, построенные с использованием одного теоретического конструкта: соотношение власти в организации (Р. Акофф), характеристики управленческих решений (Т. Дилл и Л. Кеннеди).

**Тема 6. Проблемы формирования и развития организационной культуры (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами, кейс-задание)**

Формирования организационной культуры в процессе развития организации. Функции организационной культуры. Влияние культуры на эффективность деятельности организации.



Психологические механизмы возникновения культуры в новых группах. Роль значимых событий в формировании культуры организации. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры.

Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации. Психологическая динамика трансформационных изменений организации и ее культуры. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации. Причины «распада» организационной культуры.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Причины сопротивления изменениям организационной культуры со стороны сотрудников.

### **Тема 7. Проблемы диагностики организационной культуры (Практическое занятие в форме контрольной работы, кейс-задание)**

Методологические проблемы диагностики организационной культуры. Основные методические подходы к изучению культуры организации. Цели проведения анализа организационной культуры. Примеры конкретных методик диагностики организационной культуры. Идеографические и формализованные методы диагностики: типы методик, их возможности и ограничения. Диагностическая модель организационной культуры. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики.

Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна. Примеры опросных методик для диагностики оргкультуры: методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна; методика «Оценка привлекательности культуры организации» В.М. Снеткова; опросник «Субъективная оценка организационной культуры» А. Майера. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики. Этические проблемы при изучении организационных культур.

### **Тема 8. Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами, кейс-задание)**

Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения культуры. Этапы процесса формирования, поддержания и изменения организационной культуры: диагностика сложившейся культуры, определение содержания необходимой организационной культуры, сравнение желательной и существующей культур, внедрение

новых элементов культуры. Условия, которые определяют необходимость и возможность изменения организационной культуры.

Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры. Соответствие персонала параметрам организационной культуры. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры. Мотивация персонала как элемент организационной культуры. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры. Мифология и мифотворчество в организации. Корпоративные правила. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культуры. Организационные обычаи и ритуалы. Внутренний PR. Корпоративные мероприятия. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения оргкультуры. Методы и технологии изменения организационной культуры. Изменения оргкультуры на разных стадиях развития организации. Способы обеспечения психологической безопасности при внедрении изменений оргкультуры. Функции, бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности управления организационной культурой.

### **Тема 9. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях. (Практическое занятие в форме тестирования и написания эссе, кейс-задание)**

Национальная деловая культура. Слои и уровни культуры. Понятия национального менталитета и национального характера. Влияние национальной культуры на поведение персонала. Национальные особенности российской деловой культуры, факторы, ее определяющие.

Кросс культурные коммуникации и факторы, на них влияющие. Этические аспекты межкультурных коммуникаций. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой. Повышение эффективности коммуникаций.

Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.

Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия. Развитие навыков кросскультурной компетентности.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 5

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Структурный подход к изучению и формированию организации	Практическое задание
Тема 2	Современные тенденции развития организационных структур управления.	Контрольная работа, эссе
Тема 3	Организационное проектирование – задачи и методы	Практическое задание
Тема 4	Внешняя и внутренняя среда организации. Законы существования и развития	Контрольная работа,
Тема 5	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	Практическое задание, эссе
Тема 6	Проблемы формирования и развития организационной культуры	Контрольная работа
Тема 7	Проблемы диагностики организационной культуры	Защита проекта
Тема 8	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	Практическое задание
Тема 9	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	Тестирование

Дисциплина реализуется с частичным применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### Разноуровневые задания

##### Задания репродуктивного уровня

Задание 1. Заполните таблицу «Роли руководителя по Г. Минцбергу»

Роль	Характеристика	Пример проявления
Межличностные роли		
Информационные роли		
Роли в принятии решений		

**Задание 2. Заполните таблицу уровней управления:**

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи
Высший		
Средний		
Низовой		

Впишите в таблицу руководителей согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

**Задания реконструктивного уровня**

**Задание 1**

Цель задания: Применение междисциплинарной методологии для изучения вклада научных дисциплин в теорию организации (таблица 1.1.).

Задание: Рассмотреть систему наук об организации (таблица 1.1.).

Этапы работы:

1. Изучить концепцию профессора Б.З. Мильнера, представляющего систему наук в следующем виде (таблица).
2. Самостоятельно/в малой группе сложить данную таблицу, не допуская при этом ошибок.
3. Подвести итоги правильности сложенного пазла.

Таблица

Научные дисциплины	Изучаемые аспекты
Теория организации	Сущность, типы; цели, миссия, среда; структуры, коммуникации; механизм функционирования; адаптация, проектирование; динамика организации
Теория управления	Субъекты и объекты управления; стимулирование и мотивация; принятие и реализация решений; подготовка и качество руководителей; руководство; линейное и функциональное управление

Психология	Обучение, тренировка; мотивация; личность, восприятие; удовлетворённость работой; оценка действий; отношение к труду; форма поведения
Социология	Социализация; групповые нормы и роли; статус, власть; конфликты; бюрократия; организационная культура;
Социальная психология	Изменение поведения, позиции; групповые процессы (формальные и неформальные)
Антропология	Сравнительные ценности; сравнительные нормы; сравнительные позиции; этнические особенности
Экономические науки	Регулирование; рыночные отношения; эффективность; экономическая стратегия
Юридические науки	Законодательная регламентация; правила и нормативы; ответственность, санкции
Информатика	Информационные потоки; обоснование решений; информационные технологии; телекоммуникации

**Задание 2** Цель: Провести исследование организации как системы.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты системного подхода;
- привести практические примеры по изученной теории.

Этапы работы:

1. Дайте определение системе и подсистеме.
2. Представьте классификацию систем.
3. Приведите несколько примеров подсистем: технических, биологических, социальных.
4. Системы могут классифицироваться на: искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие. Приведите примеры на каждую из систем.
5. Какие системы относят к материальным, какие к нематериальным? Приведите примеры и обоснуйте их.
6. Какими признаками обладают системы? Обоснуйте ваш ответ.
7. Сделайте выводы.

**Задание 3.** Цель задания: Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание:

1. определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
2. выявить основные характеристики этих организаций, и наиболее вам знакомой организации, определить ее вид;
3. представить основные функции менеджмента этой организации;

4. определить последствия существования данной организации.

Этапы работы:

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша учеба/работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам).

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

— цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);

— форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);

— уровень формализации (неформальная, формальная);

— отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая).

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.

5. Провести по результатам заполнения табл. 1.1 и 1.2 групповое обсуждение полученных данных.

6. Сделать выводы.

### 3. Контрольная работа

#### Контрольная работа №1 Вариант 1.

Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов. Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия представлены в таблице.

Таблица – исходные данные для расчета

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Коэффициент значимости			1,4	1,2	1,3	1,1

Существующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функциональная	8360	5620	Уд.	Хор.	Хор.	Дост.
Линейная	8830	6940	Дост.	Хор.	Уд.	Уд.
Региональная	6250	4810	Хор.	Уд.	Уд.	Дост.
Матричная	6670	4500	Дост.	Хор.	Хор.	Хор.
Дивизиональная	8800	5720	Уд.	Уд.	Хор.	Дост.
Продуктовая	6610	4670	Дост.	Хор.	Уд.	Дост.

### Решение.

Рассчитываем прибыль предприятия при условии внедрения определенного типа организационной структуры:

1. существующая структура:  $P=5290-3920=1320$  тыс. ден. ед.;
2. функциональная структура:  $P=8360-5620=2740$  тыс. ден. ед.;
3. линейная структура:  $P=8830-6920=1920$  тыс. ден. ед.;
4. региональная структура:  $P=6250-4810=1440$  тыс. ден. ед.;
5. матричная структура:  $P=6670-4500=2170$  тыс. ден. ед.;
6. дивизиональная структура:  $P=8800-5720=3080$  тыс. ден. ед.;
7. продуктовая структура:  $P=6610-4670=1940$  тыс. ден. ед.

Перед менеджером стоит условие: прибыль должна быть не менее 2 млн. ден. ед. Рассчитав прибыль, мы видим, что это условие не выполняется при существующей организационной структуре, а также если будут внедрены линейная, региональная и продуктовая организационные структуры. Поэтому выбор делаем, исходя из параметров функциональной, матричной и дивизиональной структуры.

Заполняем таблицу, проставляя необходимые баллы:

Тип организационной структуры	Прибыль, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Коэффициент значимости	1,2	1,4	1,2	1,3	1,1
Функциональная	2740 – 4 балла	уд.–2 балла	хор.–4 балла	хор.–4 балла	дост. – 0 баллов
Матричная	2170 – 4 балла	дост.–0 баллов	хор.–4 балла	хор.–4 балла	хор.–4 балла
Дивизиональная	3080 – 6	уд.–2 балла	уд.–2 балла	хор.–4 балла	дост. – 0

	баллов				баллов
--	--------	--	--	--	--------

Далее, учитывая коэффициенты значимости каждого параметра, определяем эффективность каждой предложенной альтернативы. Интегральная оценка:

1. для функциональной структуры:  $4 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6$  баллов;
2. для матричной структуры:  $4 \times 1,2 + 0 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 4 \times 1,1 = 19,2$  баллов;
3. для дивизиональной структуры:  $6 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 2 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6$  баллов.

Таким образом, наилучшей организационной структурой является матричная структура. Функциональная и дивизиональная структуры уступают матричной структуре, но их эффективность находится на одном уровне.

**Вариант 2.** Фирма «А» планирует выйти на рынок с товаром, который уже предлагается двумя потенциальными конкурентами «В» и «С». Оценить уровень маркетингового потенциала фирмы «А» по сбыту товара, если максимально возможный уровень маркетингового потенциала составляет 5 баллов. Определить конкурентную позицию фирмы «А» на рынке относительно фирм «В» и «С». Известно, что маркетинговый потенциал фирмы «В» составляет 4,4 балла, а маркетинговый потенциал фирмы «С» составляет 3,2 балла. В таблице приведены исходные данные для определения маркетингового потенциала фирмы «А».

Таблица – Исходные данные для расчета

Составляющие маркетингового потенциала (составляющие конкурентоспособности)	км <sub>пi</sub>	Р <sub>мпi</sub>
1. Качество продукции	0,20	4
2. Цена продажи единицы продукции	0,40	5
3. Рекламные мероприятия	0,15	5
4. Уровень сервисного обслуживания	0,20	3
5. Расходы на эксплуатацию продукции	0,05	4

где: км<sub>пi</sub> – коэффициент значимости для i-й составляющей маркетингового потенциала (удельный вес);

Р<sub>мпi</sub> – рейтинг i-й составляющей маркетингового потенциала, баллы.

Решение. Расчетная оценка уровня маркетингового потенциала (NМП) фирмы «А» определяется по формуле:  $NМП = \sum R_{мпi} \times k_{мпi}$ ,



где  $R_{mpi}$  – рейтинг  $i$ -й составляющей маркетингового потенциала, баллы;  $k_{mpi}$  – коэффициент значимости для  $i$ -й составляющей маркетингового потенциала.

Определяем уровень маркетингового потенциала, исходя из величины исходных данных:  $N_{мп} = 0,20 \times 4 + 0,40 \times 5 + 0,15 \times 5 + 0,20 \times 3 + 0,05 \times 4 = 4,35$ .

Уровень маркетингового потенциала фирмы «А» в процентах к максимально возможному уровню маркетингового потенциала определяется по формуле:  $N_{мп}\% = N_{мп} \times 100 / N_{мпMAX}$ , %,

где:  $N_{мп}$  - расчетная оценка уровня маркетингового потенциала фирмы «А», баллы;

$N_{мпMAX}$  - максимально возможный уровень маркетингового потенциала, баллы.

Если максимально возможный уровень маркетингового потенциала ( $N_{мпMAX}$ ) составляет 5 баллов, то расчетная оценка уровня маркетингового потенциала фирмы «А» равно:  $N_{мп}\% = 4,35 \times 100 / 5 = 87,0\%$ .

Таким образом, маркетинговый потенциал фирмы «А» составляет 87% от максимально возможного уровня маркетингового потенциала.

Таким образом, мы имеем следующие аналитические данные для сравнения конкурентных позиций фирм «А», «В» и «С»:

для фирмы «А» - 4,35 балла, для фирмы «В» - 4,4 балла, для фирмы «С» - 3,2 балла.

Итак, фирма «А» имеет конкурентные преимущества по сравнению с фирмой «С» и уступает по уровню конкурентоспособности фирме «В».

### Контрольная работа № 2 Вариант 1.

Выполнить диагностику корпоративной культуры предприятий. Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий представлена в таблице.

Таблица – исходные данные для расчета

Элементы культуры	Предприятие №1	№2	№3	№4	№5
Культура управления	1	2	3	4	5
Стиль управления	3	2	4	5	5
Уровень централизации власти	3	2	4	5	3
Степень эффективности системы мотивации	4	3	4	2	3
Профессиональная подготовка руководителей	4	3	5	3	4
Система карьерного продвижения	2	4	5	2	3
Система наследственности стиля	2	2	4	3	4

руководства					
Уровень компетентности руководителей	4	3	3	1	2
Степень привлечения работников к принятию решений	1	4	5	3	4
Имидж лидера	1	1	5	2	3

Решение.

Корпоративная культура - это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- 1) принятая система лидерства;
- 2) стили разрешения конфликтов;
- 3) действующая система коммуникации;
- 4) положение индивида в организации;
- 5) принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Принимая во внимание, что баллы распределены в порядке убывания, т.е. если у предприятия индикатор лучше, чем у других предприятий, то этому предприятию присваивается 1 балл, следующему предприятию – 2 балла и т.д., рассчитываем суммарное значение индикаторов по каждому предприятию:

Предприятие № 1:  $1+3+3+4+4+2+2+4+1+1=25$  баллов;

Предприятие № 2:  $2+2+2+3+3+4+2+3+4+1=26$  баллов;

Предприятие № 3:  $3+4+4+4+5+5+4+3+5+5=42$  баллов;

Предприятие № 4:  $4+5+5+2+3+2+3+1+3+2=30$  баллов;

Предприятие № 5:  $5+5+3+3+4+3+4+2+4+3=36$  баллов.

Первое место занимает предприятие с минимальным количеством баллов – это предприятие № 1, последнее место – предприятие с максимальным количеством баллов, т.е. предприятие № 3.

У каждого предприятия есть слабые места в управлении корпоративной культурой.

Предприятию № 1 (лидеру по индикаторам корпоративной культуры) целесообразно повысить степень эффективности системы мотивации, уровень профессиональной подготовки и компетентности руководителей. Предприятию № 2 следует приложить усилия к совершенствованию системы карьерного продвижения и повышению степени привлечения работников к принятию решений.

Предприятию № 3 (аутсайдеру по индикаторам корпоративной культуры) целесообразно улучшить стиль руководства, уровень централизации власти, повысить степень эффективности системы мотивации, профессиональную подготовку руководителей, улучшить систему карьерного продвижения и в большей степени привлекать работников к принятию решений.

Предприятию № 4 следует больше внимания уделять культуре управления и улучшению стиля управления. Предприятию № 5 следует улучшить культуру управления, изменить стиль руководства, повысить профессиональную подготовку руководителей и в большей степени привлекать работников к принятию решений.

## **Вариант 2.** Выполнить диагностику корпоративной культуры предприятий.

Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий представлена в таблице.

Таблица – Исходные данные для расчета

Элементы культуры	Предприятие №1	№2	№3	№4	№5	Коэффициент значимости
Культура условий труда	1	5	4	2	2	0,10
Культура управления	2	4	3	1	2	0,15
Культура производства	3	3	2	2	1	0,10
Культура персонала	4	4	1	1	3	0,15
Культура коммуникаций	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаимоотношений с контрагентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура инноваций	2	5	4	3	1	0,09
Культура организации труда	1	4	3	4	3	0,07

Культура социального обеспечения	4	5	1	2	1	0,09
Экономическая культура	2	5	2	1	4	0,10

Решение.

Корпоративная культура – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- 1) принятая система лидерства;
- 2) стили разрешения конфликтов;
- 3) действующая система коммуникации;
- 4) положение индивида в организации;
- 5) принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Рассчитываем суммарное значение индикаторов по каждому предприятию с учетом коэффициента значимости каждого индикатора:

Предприятие № 1:  $1 \times 0,1 + 2 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,07 + 3 \times 0,08 + 2 \times 0,09 + 1 \times 0,07 + 4 \times 0,09 + 2 \times 0,10 = 2,70$  балла;

Предприятие № 2:  $5 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,07 + 4 \times 0,08 + 5 \times 0,09 + 4 \times 0,07 + 5 \times 0,09 + 5 \times 0,10 = 4,35$  балла;

Предприятие № 3:  $4 \times 0,1 + 3 \times 0,15 + 2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 3 \times 0,07 + 2 \times 0,08 + 4 \times 0,09 + 3 \times 0,07 + 1 \times 0,09 + 2 \times 0,10 = 2,43$  балла;

Предприятие № 4:  $2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 2 \times 0,07 + 1 \times 0,08 + 3 \times 0,09 + 4 \times 0,07 + 2 \times 0,09 + 1 \times 0,10 = 1,75$  балла;

Предприятие № 5:  $2 \times 0,1 + 2 \times 0,15 + 1 \times 0,1 + 3 \times 0,15 + 2 \times 0,07 + 4 \times 0,08 + 1 \times 0,09 + 3 \times 0,07 + 2 \times 0,09 + 4 \times 0,10 = 2,39$  балла.

Наилучшим образом корпоративная культура организована на предприятии №4, наихудший уровень имеет предприятие № 2.

Слабые стороны корпоративной культуры:

<p>Предприятия № 1:</p> <p>а) культура персонала;</p> <p>б) культура коммуникаций;</p> <p>в) культура социального обеспечения;</p>	<p>Предприятия № 2:</p> <p>а) культура условий труда;</p> <p>б) культура управления;</p> <p>в) культура персонала;</p> <p>г) культура коммуникаций;</p> <p>д) культура взаимоотношений с контрагентами;</p> <p>е) культура инноваций;</p> <p>ж) культура организации труда;</p> <p>з) культура социального обеспечения;</p> <p>и) экономическая культура</p>	<p>Предприятия № 3:</p> <p>а) культура условий труда;</p> <p>б) культура инноваций;</p>
--	--	---

### **Примерные темы для эссе:**

1. Описать кросскультурный шок и типичные ошибки общения. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
2. Объяснить повышение эффективности коммуникаций.
3. Расшифровать сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
4. Интерпретировать особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
5. Привести примеры подходов к разрешению кросс культурных конфликтов.
6. Объяснить повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
7. Охарактеризовать развитие навыков кросскультурной компетентности

### ***Примерные темы для разработки проектов***

1. Исследовать материальные элементы организационной культуры.
2. Изучить духовные элементы организационной культуры.
3. Оценить метод диагностики и изменения организационной культуры (анкетирование, интервью, тестирование), их практическое значение.
4. Проанализировать методики оценки организационной культуры
5. Систематизировать факторы формирования команды. Методика исследования.

6. Применить реализацию этических ценностей в правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре, философии предприятия и др. на примере зарубежных и российских организаций.

7. Исследовать консалтинг в области формирования организационной культуры.

8. Идентифицировать диагностику уровня организационной культуры, ее недостатков и преимуществ.

9. Обосновать программу развития организационной культуры на различных стадиях управления персоналом (отбор, профессиональная ориентация, принятие управленческих решений). Зарубежный опыт российских и зарубежных предприятий

10. Предложить этический кодекс организации, примеры, анализ, самостоятельная разработка

***Примеры тестовых заданий (на последнем семинаре)***

Выберите правильный вариант ответа:

1. Выбрать 5 элементов организационной культуры:

- 1) язык и коммуникации
- 2) стиль одежды
- 3) мировоззрение
- 4) ценности
- 5) пища и правила ее приема
- 6) имидж организации
- 7) морально-психологический климат
- 8) менталитет

2. Выбрать 5 элементов организационной культуры:

- 1) отношение ко времени и пространству
- 2) символика и цвет
- 3) мифы, легенды
- 4) правила, нормы делового общения
- 5) целеполагание, идентификация
- 6) имидж организации
- 7) морально-психологический климат
- 8) менталитет

3. Укажите 3 уровня существования, а так же изучения организационной культуры:

- 1) поверхностный
- 2) подповерхностный
- 3) глубинный
- 4) межуровневый
- 5) надуровневый
- 6) национальный
- 7) ментальный

4. Выбрать 6 функций организационной культуры:

- 1) познавательная
- 2) коммуникационная
- 3) нормативно-регулирующая
- 4) стабилизирующая
- 5) стагнационная
- 6) легитимная
- 7) ценностно-образующая
- 8) мотивирующая

5. Выбрать 6 свойств организационной культуры:

- 1) динамичность
- 2) системность
- 3) относительность
- 4) разделяемость
- 5) адаптивность
- 6) точечность

7)структурированность8)критичность9)условность

6. Как называется локальная культура, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам и другим признакам персонала:

1)субкультура2)корпоративная культура3)монокультура

4)контркультура5)организационная культура

7. Как называется тип субкультуры, когда сотрудники организации отвергают доминирующий тип культуры, ее ценности:

1)контркультура2)реактивная культура

3)полиактивная культура4)отрицающая культура

8. Из каких 3-х факторов состоит сила организационной культуры:

1)объемности2)гибкости3)разделяемости

4)объективности5)времени6)проявленности

9. Выбрать 4 условия создания эффективной корпоративной культуры:

1)наличие четкого видения направленности организации, её ценностной ориентации

2)поддержка всеми системами организации, происходящих в корпоративной культуре перемен

3)создание команды единомышленников

4)активная приверженность руководства новым ценностям и осознание ими необходимости перемен

5)создание этического кодекса

10. Докажите взаимообусловленность организационной культуры и системы управления человеческими ресурсами, подставив в данной схеме необходимые определения элементов:

организационная культура

1)Миссия 2)Цели 3)Ценности 4)Нормы и регламенты

5)Культура труда 6)Культура коммуникации

7)Удовлетворенность трудовой деятельностью

8)Культура внешних взаимоотношений, имидж

Управление человеческими ресурсами

а)Стратегия

б)Тактика

в)Методы отбора, воспитания и развития персонала

г)Стандарты делового поведения, оценки персонала, структура службы УЧР

д)Эргономика, рационализация рабочих мест

е)Этика и деловой этикетж)Мотивация, политика вознаграждений

з)Внешний набор, рост конкурентоспособности человеческих ресурсов компании

11. Выберите название оргкультуры, НЕ входящей в классификацию М. Бурке:

1)культура «оранжереи»2)«собиратели колосков»

3)культура «огорода»4)культура «французского сада»

5)культура «крупных плантаций»6)культура «лианы»

7)модель «косяка рыб»8)культура «кочующей орхидеи»

9)модель «подводной лодки»

12. Назовите фамилию автора следующей классификации культур организаций: культура «оранжереи», «собиратели колосков», культура «лианы», модель «косяка рыб» \_\_

13. Выберите культуру, НЕ входящую в классификацию С. Ханди:

1)культура власти2)культура роли3)культура задачи

4)культура личности5)культура коллектива

14. Назвать фамилию автора следующей классификации культур организаций: культура власти, культура роли, культура задачи, культура личности \_\_\_\_\_

15. Выберите культуру, не входящую в перечень типов специфических отраслевых культур Р. Рюттингера:

1)спекулятивная культура (культура выгодных сделок)

2)культура торговли3)административная культура

4)инвестиционная культура5)промышленная культура

16. Выберите культуру, не входящую по классификации Г. Хофстеда в показатели национальной культуры:

1)дистанция власти2)неприятие (избегание) неопределенности

3)мужественность - женственность4)долгосрочная - краткосрочная ориентация

5)индивидуализм - коллективизм6)жесткий - мягкий подход

17. Выберите культуру, не входящую в классификацию К. Камерона и Р. Куинна

1)клановая культура2)адхократическая культура

3)рыночная культура4)иерархическая (бюрократическая) культура

5)теократическая культура

18. Твердая убежденность в преимуществе определенной компании, желание использовать товары только данной компании и рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым называется:

1)деловая репутация2)имидж



3) корпоративная индивидуальность (узнаваемость компании)

19. Ценности – это:

1) относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное восприятие личностью материальных, социальных и духовных благ, набор стандартов и критериев, которым она следует в жизни

2) мировоззрение личности, отражающее объективное и субъективное восприятие окружающей его социальной среды

3) направленность деятельности личности, помогающая принять правильное решение в процессе выбора определенной модели поведения в социальном, а значит и организационном пространстве

20. Субъективное отражение в психике человека объективно существующих возможностей результата деятельности или поступка называется:

1) целью 2) реакцией 3) мотивацией 4) сублимацией

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет - проводится в форме собеседования по вопросам и выполнения практического задания.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

## 5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-2.1.	Знает и оценивает возможности применения проектного подхода в сфере психологической практики	Знание методик разработки цели и задач проекта. Нахождение определенного количества оптимальных способов решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта,

		исходя из существующих ограничений. Прогнозы о развитии событий, исходя из использованных способов для решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта.
--	--	--

### **Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету*

1. Теория организации: сущность, предмет и задачи курса.
2. Организация как социально-экономическая система.
3. Типы организаций. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации
4. Характеристика направлений классической теории организации.
5. Характеристика современных направлений теории организации.
6. Черты и свойства организаций.
7. Внутренняя среда организации и ее характеристики.
8. Внешняя среда организации – и ее характеристики.
9. Жизненный цикл организации и характеристика его основных этапов.
10. Законы функционирования и развития организации.
11. Механизм действия и механизм использования объективных и субъективных законов.
12. Закон синергии.
13. Закон информированности – упорядоченности.
14. Закон самосохранения.
15. Закон единства анализа и синтеза.
16. Закон развития. Основные этапы жизненного цикла организации.
17. Закон пропорциональности, соотносительности и композиции.
18. Специфические законы социальной организации.
19. Структура организации и характеристика факторов, формирующих ее.
20. Централизация и децентрализация в системе управления организацией.
21. Формирование и функционирование горизонтальных связей в организации.
22. Механистические (бюрократические) организационные структуры

23. Органистические (адаптивные) структуры организации (проектные и матричные) и др.
24. Реорганизация организации: этапы и методы управления.
25. Понятие “хозяйственная организация”. Классификация хозяйственных организаций.
26. Общества, их характеристики и особенности.
27. Товарищества, их характеристики и особенности.
28. Холдинги как организационная форма хозяйственных организаций.
29. Назвать методы формирования организационной культуры как современной кадровой технологии.
30. Дать определение: внешней адаптации и организационной культуры
31. Рассказать о внутренней интеграции и организационной культуре
32. Описать символический менеджмент и организационную культуру
33. Перечислить проблемы поддержания организационной культуры и ее развития.
34. Систематизировать типы организационных обрядов и системы вознаграждения в современной организации.
35. Указать формы познания сотрудниками организационной культуры
36. Проанализировать внешнюю среду как фактор изменения организационной культуры
37. Охарактеризовать внутреннюю среду организации как фактор изменения организационной культуры
38. Объяснить принципы и методы изменения организационной культуры как современной кадровой технологии.
39. Расшифровать особенности управления организационной культурой в современных условиях.
40. Характеристика организационной культуры как современной кадровой технологии.
41. Описать проблемы восприятия организационной культуры сотрудниками организации
42. Описать систему культуры в организации.
43. Привести пример разработки программы развития организационной культуры
44. Организация реализации программы развития организационной культуры.
45. Объяснить значение организационной культуры для эффективной

деятельности предприятия

46. Охарактеризовать роль организационной культуры в процессе управления персоналом
47. Выделить этику корпоративного поведения как элемент организационной культуры
48. Идентифицировать социально-психологический климат в коллективе как элемент организационной культуры.
49. Охарактеризовать типологию организационной культуры.
50. Выделить национальный фактор в процессе изменения организационной культуры.
51. Описать деловые культуры в международном бизнесе, их классификацию и особенности проявления в современной бизнес-среде.
52. Проанализировать фирменный стиль и имидж организации как элементы организационной культуры.
53. Объяснить ценности организационной культуры.
54. Интерпретировать организационные контркультуры, причины возникновения и способы взаимодействия.
55. Расшифровать функции организационной культуры в системе кадрового менеджмента.
56. Выделить коммуникативные процессы организации и проблемы развития организационной культуры.
57. Проанализировать материалы и духовные ценности организационной культуры.
58. Охарактеризовать критерии оценки персонала и организационной культуры.

### **Примеры типовых заданий**

#### **1) Кейс-задания**

##### **Кейс-задание №1**

Задание: Внимательно прочитайте кейс 1 «Упадок Yahoo». Ответьте на вопросы:

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 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? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейс есть подтверждение этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации
9. Предложите свои варианты кейсов по теме «Дифференциальные уравнения первого порядка».

#### **Кейс «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 собственно 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 формальных систем, 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 управления 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 радуют 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, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

Задание (выполнить письменно): изучив материалы кейс-стади, охарактеризуйте ситуацию в формате нижеприведенной таблицы.

	Yahoo
1. Стадия жизненного цикла организации	
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла	
3. Охарактеризуйте характер формализации организации, степень бюрократизации	
4. В чем может состоять оптимистический сценарий развития организации	
5. В чем может состоять пессимистичный сценарий развития организации	

**Кейс-задание №2** Цель: Исследовать принципы организации и в частности принципы рационализации на конкретном примере.

Задание:

1. Внимательно прочитайте кейс 3 «Непосвященный».
2. Ответьте на риторический вопрос, заданный в конце кейса.
3. Какие варианты выхода из проблемной ситуации вы предложите?

**Кейс «Непосвященный».**

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отмахивается, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят?

**Кейс-задание № 3** Дэвид Моро занимает должность управляющего “Элга Групп”. После окончания университета он служил в армии в качестве специалиста по обслуживанию радиолокационных станций. Его карьера также включала в себя должности менеджера по экспорту, инспектора рынка, основателя и управляющего “Синтекс Фармацетикс” и председателя правления “Веддел Фармацетикс”. Прочитайте следующий пример и ответьте на помещенные в конце вопросы.

Мужество — это качество, которое гарантирует все остальные. Это важное основополагающее изречение Черчилля цитирует Р. В. Джонс, выдающийся ученый-физик, который во время Второй мировой войны отвечал в английском правительстве за научные разработки. Его книга “Самая тайная их всех войн” может служить ценным пособием для руководителей, показывая, как великие победы одерживаются при помощи ума, упорной работы и вдохновения.

Ксенофон выразил эту мысль несколько иначе: “Маловероятно, что полководец заслужит презрение тех, кого он ведет за собой, если он способен сам сделать то, к чему призывает”.

Применение этих звучных цитат, связанных с военным делом, в промышленности сопряжено с определенными трудностями. Мой опыт, насчитывающий уже более 30 лет, говорит о том, что существуют три вида компаний: быстро растущие с проблемами, вызванными необходимостью перемен: компании, продажи и прибыль которых в точности соответствуют годовой инфляции; компании, постепенно сдающие свои позиции. Стремление к энергичным действиям и удовольствие от всего нового приводят меня к тому, что я в конечном итоге останавливаюсь на третьей категории. Когда в 1972 году я пришел в компанию “Элга”, она не нуждалась в переменах. Технология получения сверхчистой воды и аппаратура для ее производства были и остаются достаточно современными, чтобы обеспечить практически неограниченное развитие. Способствуют этому два дополнительных фактора: загрязнение окружающей среды значительно усиливается и одновременно очень быстрыми темпами растет потребность в чистой воде в электронной, пищевой, фармацевтической промышленности, для нужд медицины и научных исследований.

Я обнаружил, что проблемы, обусловленные переменами, лучше всего решаются сочетанием двух простых концепций. Суть их выражается пословицами: “словами делу не поможешь” и “меры нужно принимать своевременно”. Вы должны помнить, что 99 процентов людей воспринимают перемены как проклятие, и только на крайне малое число



уверенных в себе или авантюристических личностей они действуют как шампанское. Более того, настоящим опиумом для народа является не религия, как считал гениальный Карл Маркс, а лидерство. Даже лидер на уровне подразделений должен знать, что он делает и как, одновременно ведя за собой подчиненных и воодушевляя их на упорный и нелегкий труд. Мне кажется, что для того чтобы лидерство пронизало всю структуру, необходимо реализовать несколько простых идей, связанных с тем, что я говорил выше.

1. Сделать так, чтобы ваша продукция была максимально уважаемой и полезной. Немногие обычные люди согласятся, чтобы их имя было связано с опасным, бесполезным или некачественным продуктом. В нашем случае чистая вода замечательно удовлетворяет требование полезности, хотя обеспечить отсутствие утечки и ржавчины в оборудовании для ее производства достаточно сложно.

2. Поощрять сотрудников к постоянному обучению, даже если это в конечном итоге приведет к их уходу. Люди ненавидят застой, а приобретение новых знаний и навыков оказывает тонизирующий эффект. У нас есть курсы французского языка и постоянные связи с местным технологическим колледжем, позволяющие работникам повышать квалификацию. Один из сотрудников компании получил ученую степень в университете Саутгемптона после годичного отпуска за счет компании.

3. Демократия в промышленности не настолько важна, как на этом настаивают профсоюзы. Большинство рабочих не обладают непомерными амбициями и не хотят участвовать в принятии непростых решений — именно за это платят высшим руководителям.

С другой стороны, они хотят, чтобы с ними советовались, а также честно сообщали обо всем, что их касается: жалованье, пенсия, выходные, график работы, безопасность и охрана труда. По этой причине у нас есть комитет, в ведение которого входят вопросы охраны труда, безопасности и социального обеспечения. Этот комитет оценивает влияние на работников всех аспектов деятельности компании и при необходимости принимает соответствующие шаги.

4. Еще древние римляне знали, что высокий боевой дух порождает непобедимость. Отряды командос — а в настоящее время подразделения SAS — часто демонстрировали, что вера в собственную легенду и гордость своими подвигами обеспечивают успех будущих операций. Если отдел продаж возглавляет угрюмый пессимист, то ощущение неминуемого краха может пропитать всю структуру отдела. Мы сделали так, чтобы ответственные посты занимали оптимисты, чей энтузиазм помогает торговым представителям путешествовать по своей стране и за рубежом с твердой уверенностью в успехе.

5. Вера в свою способность добиться успеха — это всего лишь часть, хотя и очень важная, боевого духа. В него входит множество других элементов, включая чувство воодушевления, которое является результатом новой продукции, премий, зарубежных путешествий и, возможно, даже автомобилей повышенной комфортности, предоставляемых компанией своему руководству. Именно в целях борьбы с утомительным однообразием многие американские компании проводят свои конференции по продажам на Мальорке, на Карибских островах или в Афинах. Наши средства пока не позволяют такой роскоши, но в любом случае “Элга” снимает для своих конференций красивое здание на холме в Чилтернских округах, откуда с высоты 700 футов открывается вид на расположенный в 20 милях оттуда Виндзорский замок.

Вообще говоря, молодость имеет перевес в воображении и энергии, и поэтому молодой коллектив обладает многими преимуществами при выполнении иррациональной задачи в мире современной промышленности, который отличается высокой степенью конкуренции. Большинству наших менеджеров от тридцати до пятидесяти лет, но, чем младше руководитель, тем больше ему требуется уверенности, чтобы эффективно действовать в условиях кризиса.

Это качество можно выработать у них только одним способом: познакомить их со всей суровостью избранной профессии, не “нянчиться” с ними, одновременно оставляя за собой право вмешаться, когда ситуация выходит из-под контроля, обеспечив соответствующую квалификацию, обучение и отбор, а также сформировав в компании атмосферу спокойствия, дисциплины и одновременно непринужденности. Как однажды сказал лорд Чалфонт: “Людей, которые не умеют расслабляться, никогда не следует назначать на ответственные посты”.

Что же вы рассчитываете получить, применив этот необычный набор идей?оборот компании “Элга” вырос с 400 тысяч фунтов в 1972 году до 4 миллионов фунтов в 1980 финансовом году. За вычетом инфляции — в настоящее время это необходимое действие, позволяющее избежать банкротства, — продажи реально выросли в четыре раза, а прибыль и того больше: прибыль на капитал составила более тридцати процентов. Компания обрела стабильность, которую трудно поколебать — продажи в реальном исчислении росли с 1971 года. Руководители всех основных подразделений действительно изменились. Начав с малого, компания превратилась в лидера технологии очистки воды, а основная часть ее продукции экспортируется почти в 80 стран мира.

Несмотря на то, что в компании занято всего 175 человек, ее деятельность охватывает весь спектр того, чем занимаются в крупных фирмах: реклама, связь с общественностью, статьи для разнообразных журналов, научно-исследовательские и конструкторские

разработки, доставка и экспорт, послепродажное обслуживание, компьютерные программы, строительство зданий, участие в научных конференциях, а также персональные программы, включающие оценку и консультации.

1. В каких ситуациях Дэвид Моро склонен проявлять себя как лидер?
2. Изложите своими словами пять принципов, которые должны быть применены, чтобы “лидерство пронизало всю структуру”.
3. Как вы думаете, был бы эффективен тот же тип лидерства, если бы Дэвид Моро стал главой крупного министерства с 30 тысячами сотрудников и занимался бы вопросами социального обеспечения?

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для

нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

### **Шкала оценивания.**

Проведение зачета осуществляется в устной форме. Одновременно присутствовать на зачете могут не более пяти студентов. После получения билета дается до 15 минут на подготовку к ответу по вопросам выбранного билета. Для ответов на вопросы предоставляется до 10 минут и до 5 минут ответы на дополнительные вопросы, задаваемые преподавателем. После этого студенту объявляется результат сдачи зачета.

Оценка результатов производится на основе «Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в Северо-Западном институте РАНХиГС», утвержденного Приказом Директора СЗИУ РАНХиГС от 31.08.2021 г. № 349, а также Решения Ученого совета Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 31.08.2021 №6, протокол № 1.

#### **Зачтено»**

Дан полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.

Практическая задача (кейс) решен правильно с обоснованием решения.

#### **«Не зачтено»**

Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

Решение практической задачи (кейса) неверное или отсутствует

### **6.Методические материалы по освоению дисциплины**

Программа дисциплины «Теория организации и организационная культура» и ее учебно-методическое обеспечение (список источников и рекомендованной литературы, планы семинарских занятий, контрольные вопросы и др.) составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистра по направлению подготовки 37.04.01 «Психология» (квалификация (степень) «магистр», а также рабочим учебным планом подготовки магистров СЗИУ РАНХиГС.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и

семинарские (практические) занятия на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Семинарские (практические) занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций «кейс-стади», групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития компетенций обучающихся. Также в качестве варианта проведения семинарского занятия используется форма обсуждения подготовленных магистрантами вопросов по заданным темам.

### **Описание методов текущего контроля**

Устный опрос. Этот вид работы предусмотрен на семинарских занятиях и включает в себя ответы на вопросы и ответы при проверке заданий. Студенты распределяют в группе вопросы из списка вопросов для обсуждения в плане каждого семинарского занятия. Ответ на вопрос должен быть кратким, по существу и, как правило, не превышающим 3 минут монологической речи. Готовиться к устному опросу по планам семинаров следует по списку основной и дополнительной литературы. Ответ студента при проверке письменного домашнего задания из плана семинарского занятия является разновидностью устного опроса. На семинарских занятиях также предусмотрены дополнительные, кроме домашней работы, задания, собеседование по дополнительным вопросам и дополнительным заданиям на семинарских занятиях рассматривается как устный опрос.

Тестирование. Проводится по всему содержанию дисциплины на последних семинарских занятиях.

Защита проектов. Студенты распределяются на творческие группы и самостоятельно готовят доклад по одной из тем. По материалам этой работы студенты готовят презентацию-отчет, с которой выступают на публичной защите проекта на семинарских занятиях. Регламент для защиты проекта – 10 - 15 минут. Участники проектной группы получают одинаковое количество баллов за защиту презентации-проекта.

Самостоятельная внеаудиторная работа по дисциплине предусматривает:

- 1) составление словаря терминов для подготовки к собеседованию по терминам;
- 2) разработка проекта в творческой группе с последующей публичной защитой презентации проекта.

Целью самостоятельной работы является расширение и углубление теоретических знаний

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную самостоятельную работу магистра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную

подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

Выступления на практических занятиях могут быть представлены в виде реферата, доклада или сообщения. Любое из них должно содержать план или постановку задачи, изложение материала и выводы. В каждом выступлении необходимо выделять главную мысль («стержневой вопрос»). Выступления должны носить научный, логичный, аргументированный, конкретный и профессиональный характер, быть убедительными.

Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Самостоятельная работа предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты, устанавливать контакты и взаимодействия с различными социальными группами. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий. *Учебники из списка основной литературы взаимозаменяемы. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной*



*работы обучающихся по темам дисциплины приведен в р.б.3.*

### **Методические рекомендации к написанию эссе**

**Эссе** - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе предполагает новое, субъективно окрашенное мнение о чем-либо; такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, научно-популярный характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

**Цель эссе** состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

#### **Структура и план эссе**

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе могут быть присущи определённая эмоциональность аргументации, экспрессивность выражения мыслей.

### **Признаки эссе**

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. Небольшой объем.  
Объем эссе - от пяти до семи-восьми страниц компьютерного текста.
2. Конкретная тема и субъективная ее трактовка.  
Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.
3. Свободная композиция - важная особенность эссе.  
Исследователи отмечают, что эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, может руководствоваться принципом "Всё наоборот".
4. Непринужденность повествования.  
Исследователи отмечают, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.
5. Склонность к парадоксам.  
Эссе призвано удивить - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.
6. Внутреннее смысловое единство.  
Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

При написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

### **Правила написания эссе**

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

### **Ошибки при написании эссе**

#### 1. Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания. Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких-либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

#### 2. Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

#### 3. Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание и затмевают основную тему эссе.

#### 4. Длинные фразы.

Длинные фразы еще не обязательно доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Когда вы закончите писать эссе, сделайте такое упражнение. Присвойте каждому абзацу букву: либо S (short), либо M (medium), либо L (long). S - менее 10 слов, M - менее 20 слов, L - 20 и более слов.

Правильное эссе имеет следующий или похожий порядок букв - M S M L M S.

Неправильное эссе характеризует такая последовательность букв - S S S M L L L.

### **Проверка эссе**

Огромное значение при написании эссе имеет проверка первой его версии. При написании черновика главная задача заключается в том, чтобы выработать аргументацию,

отшлифовать основные мысли и расположить их в строгой последовательности, сопровождая их иллюстративными материалами или вспомогательными данными и т.д. Написав первый вариант, необходимо дать ему «отлежаться» какое-то время, а затем вернуться к работе по проверке и улучшению, на "свежую голову".

При проверке эссе, прежде всего, обратите внимание на следующие важные моменты:

1. Прежде всего, важно помнить, что эссе - **жанр субъективный**, поэтому и оценка его также будет субъективной.

2. Представленные данные:

Независимо от того, на какой вопрос вы отвечаете, вам нужно достичь определенных целей. От вас ожидают того, что при написании эссе вы будете иметь в виду следующее:

- Ответил ли я на заданный вопрос?

- Насколько понятно и точно я изложил свои мысли?

- Естественно ли звучит то, что я написал, нет ли ошибок?

3. Навыки общения / письменной речи.

Эссе предназначены также для того, чтобы проверить умение обучающегося излагать мысли на бумаге и его навыки письма.

4. Отличительные черты / Неповторимость

Необходимо использовать все имеющиеся в распоряжении средства, чтобы эссе запомнилось.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **7.1. Основная литература**

1. Антонов, В.Г. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Антонов В. Г., Бобылева Н. В., Громова О. Н., Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. и др. , Москва:Юрайт, 2021 – 156с. <https://urait.ru/book/teoriya-organizacii-469755>

2. Емельянцев, Н. В. Управление организационной культурой : учебное пособие / Н. В. Емельянцев. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 118 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86420.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Емельянцев, Н. В. Организационная культура : опорный конспект лекций / Н. В. Емельянцев. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 158 с.

— ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86408.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

4. Теория организации. Организация производства : интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков [и др.] ; под редакцией А. П. Агаркова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 271 с. — ISBN 978-5-394-03194-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85233.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Тюрина, А. Д. Теория организации : учебное пособие / А. Д. Тюрина. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1813-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81059.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

6. Короткий, С. В. Теория организации : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 211 с. — ISBN 978-5-4487-0476-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80618.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

## **7.2. Дополнительная литература:**

1. Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html> (дата обращения: 10.09.2020). —

2. Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html> (дата обращения: 10.09.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Войтина, Ю. М. Теория организации : учебное пособие / Ю. М. Войтина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0457-7. — Текст

: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79817.html> (дата обращения: 10.09.2020).

4. Войнаровская Л. И. Сфера культуры в Российской Федерации как объект программно-целевого управления Материалы III Международного научного форума «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: технологии прорыва в эпоху цифровизации» (31 мая – 1 июня 2018 г., Санкт-Петербург)/ Научные труды СЗИУ РАНХиГС, 2018. –Том 9. Выпуск 4 (36) – С. 98-106.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

2. Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

3. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»

### *Англоязычные ресурсы*

- *EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;
- *Emerald* – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Сайты с бесплатным доступом к поисковым системам

1. <http://www.kadrovik.ru>
- 2) <http://www.sovetHR.ru>

### **7.5. Иные источники**

- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- СПС «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru/>
- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
- Федеральный портал "Российское образование"
- Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

### **8. Материально-техническая база**

- Пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

- Программа SPSS Statistics («Statistical Package for the Social Sciences») — компьютерная программа для статистической обработки данных при проведении прикладных исследований в социальных науках.

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций. Методы обучения с использованием информационных

технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов). Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы). Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

Таблица 7

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

Учебные занятия в соответствии с опубликованным на сайте расписанием могут проводиться в полном объеме на базе Системы дистанционного обучения СЗИУ РАНХиГС LMS Moodle (<https://sziu-de.ranepa.ru>) с использованием различных интернет-сервисов Teams, Skype, Zoom и др. Инструкции по работе в Системе дистанционного обучения СЗИУ РАНХиГС (LMS Moodle) и других сервисах. Рекомендуем дополнительно самостоятельно использовать ресурсы электронно-библиотечной системы СЗИУ РАНХиГС. Службы поддержки: Служба сопровождения СДО принимает обращения по адресу: [omesup-sziu@ranepa.ru](mailto:omesup-sziu@ranepa.ru)