



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Н.В. Кузнецова**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2022

**Рецензенты:**

кандидат философских наук,  
директор ООО «Орион», г. Магнитогорск  
**А.Ю. Жилин**

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой экономики,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова»  
**А.Г. Васильева**

**Кузнецова Н.В.**

**Теория организации: организационные преобразования и изменения**  
[Электронный ресурс] : учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова ;  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им.  
Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,17 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ  
ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем.  
требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS  
Win dows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ;  
мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2318-8

Учебное пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Теория организации». Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория организации». Издание содержит теоретический материал курса, дополненный схемами и таблицами, вопросы для самоконтроля, творческие и тестовые материалы, коммуникативные упражнения, список рекомендуемой для изучения литературы, глоссарий ключевых слов.

Издание предназначено для студентов для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 65.01+ 338

ISBN 978-5-9967-2320-1 © Кузнецова Н.В., 2022

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2022

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ .....	7
Тема 1. Организация. Жизненный цикл организации .....	7
Тема 2. Организационные преобразования и организационное развитие.....	20
Тема 3. Перспективные направления и тенденции развития организации .....	29
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	38
Вопросы для закрепления теоретического материала .....	38
Тестовые материалы .....	39
Вопросы для организации дискуссии .....	43
Творческие задания .....	44
Практические задания .....	52
Деловая игра «Я - руководитель» .....	55
Психологические тесты .....	62
ГЛОССАРИЙ .....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	82
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности[25;26;28].

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования и корректировки организационных систем[31].

Курс «Теория организации» призван дать ключ к пониманию законов и принципов организационных систем, сделать их понятными с точки зрения внутреннего устройства и механизма работы компании. Особое значение это имеет для современных отечественных предприятий, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется.

Практическое применение теоретических положений – законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил в организаторской деятельности позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы.

«Теория организации» как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных органах управления. Овладение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через систему-призму организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

Теория организации представляет собой фундамент или философию организаторской деятельности, в котором закладываются общекультурологические, мировоззренческо-методологические, философские элементы подготовки будущего специалиста в области экономики и менеджмента, но и дается конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов; знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач. Она вооружает обучающихся знанием организационных законов, принципов, правил, требующих для выработки современного организаторского мышления, умений и компетенций практического осуществления. Знание теории организации служит для выработки навыков системного и комплексного подходов к решению практически значимых задач.

Предметом изучения теории организации является анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и

проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности. Именно в процессе сотрудничества можно достичь наиболее высоких результатов и направить коллективные усилия людей для реализации общих целей.

Целью подготовки студентов по курсу «Теория организации» является формирование у обучающихся исходного уровня владения теоретическими и концептуальными основами знаний об организационных системах, принципах, закономерностях, законах их построения, функционирования и развития; овладение студентами знаниями и умениями для решения профессиональных задач по управлению различными типами организаций и организационными процессами.

В результате изучения курса «Теория организации» *обучающийся должен знать:*

- место теории организации в системе наук, объект, предмет теории организации, этапы и основополагающие идеи развития организационно-управленческой мысли;
- основные, менее важные и специфические законы организации; принципы статических и динамических организаций;
- сущность организационных систем, их отличительные особенности, системные свойства;
- строение организации, её структурные элементы, формы организационных структур;
- основы и особенности проектирования организационных систем и организационных структур;
- основы организационных преобразований и изменений;
- сущность организационного развития
- особенности функции, элементы организационной культуры;
- основы коммуникационного взаимодействия человека и организации.

В результате изучения курса «Теория организации» *обучающийся должен уметь:*

- применять современные концепции теории организации к анализу деятельности конкретных социальных организаций;
- характеризовать системные свойства организации;
- анализировать систему управления организацией и оценивать ее эффективность;
- характеризовать законы, принципы, регламентирующие функционирование и развитие организаций, обосновывать их влияние на деятельность организаций;
- анализировать элементы организационной структуры и оценивать ее эффективность;
- проектировать структурные элементы организации и обосновывать их выбор;

- проводить организационные преобразования, устраняя противодействие сотрудников изменениям;
- использовать методы анализа, оценки, формирования, поддержания и развития организационной культуры.

В результате изучения курса «Теория организации» обучающийся должен владеть:

- приемами и навыками в разработке и применении управленческих решений в организации;
- методами реализации основных управленческих функций;
- методами оценки эффективности организационной структуры;
- навыками разработки проектной документации;
- навыками разработки программ организационных преобразований;
- способами проектирования и совершенствования организационной структуры на предприятии.

Курс «Теория организации» носит общенаучный и междисциплинарный характер и должен быть полезен всем студентам вне зависимости от их дальнейшего выбора конкретной концентрации, а также их образовательной и карьерной траектории. Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в рамках этой учебной дисциплины, должны дать им серьезные конкурентные преимущества на рынке труда.

#### **Условные сокращения**

ТО - теория организаци

ОСУ – организационная структура управления

СУ – система управления

ЖЦО – жизненный цикл организации

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

## Тема 1. Организация. Жизненный цикл организации

### Организация: понятие, сущность, признаки

Любая организация находится в процессе непрерывных преобразований (изменений), так как это сегодня единственная возможность к выживанию в динамично изменяющейся среде. Но прежде чем начать рассмотрение данных процессов, остановимся на таких категориях как «организация» и «жизненный цикл организации».

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты человеческой жизни. Можно сказать, что любое проявление нашей жизни связано с организациями[38].

Определим сущность понятия «организация».

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, инструмент, орудие, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое, приведение в стройную систему[8; 46;51;52;54].

Известный ученый в области теории организации и управления профессор Борис Захарович Мильнер определяет понятие «организация» в двух смыслах:

- 1) для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве, поэтому такое толкование близко к понятию «организовывать»;
- 2) как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения [52].

В.Н. Парахина и Т.М. Федоренко определяют организацию как... «упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство. То есть организация существует в двух проявлениях: как реально существующий объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой; и как процесс, как деятельность организовывания, упорядочения всех элементов определенного объекта во времени и пространстве»[44].

**Организация** это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

На рис. 1 представлены сущностные характеристики организации.

Согласно Л.А.Жигун организация:

« ..... как свойство характеризует степень упорядоченности или организованности (порядка) объектов или процессов в пространстве и во времени или степень упорядоченности отношений между людьми, а также планомерное, обдуманное устройство чего-либо»;

«... как явление представляет собой физическое объединение реальных элементов, формирующих организацию; определяя внешние формы, структуры

объектов окружающего мира, служа объектом формализации и классификации их организации»;

«.... как объект – это упорядоченная совокупность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, согласованно взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели»;

«... как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и изменению взаимодействия между частями целого ( в том числе, установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими организационного объекта [8;51]».

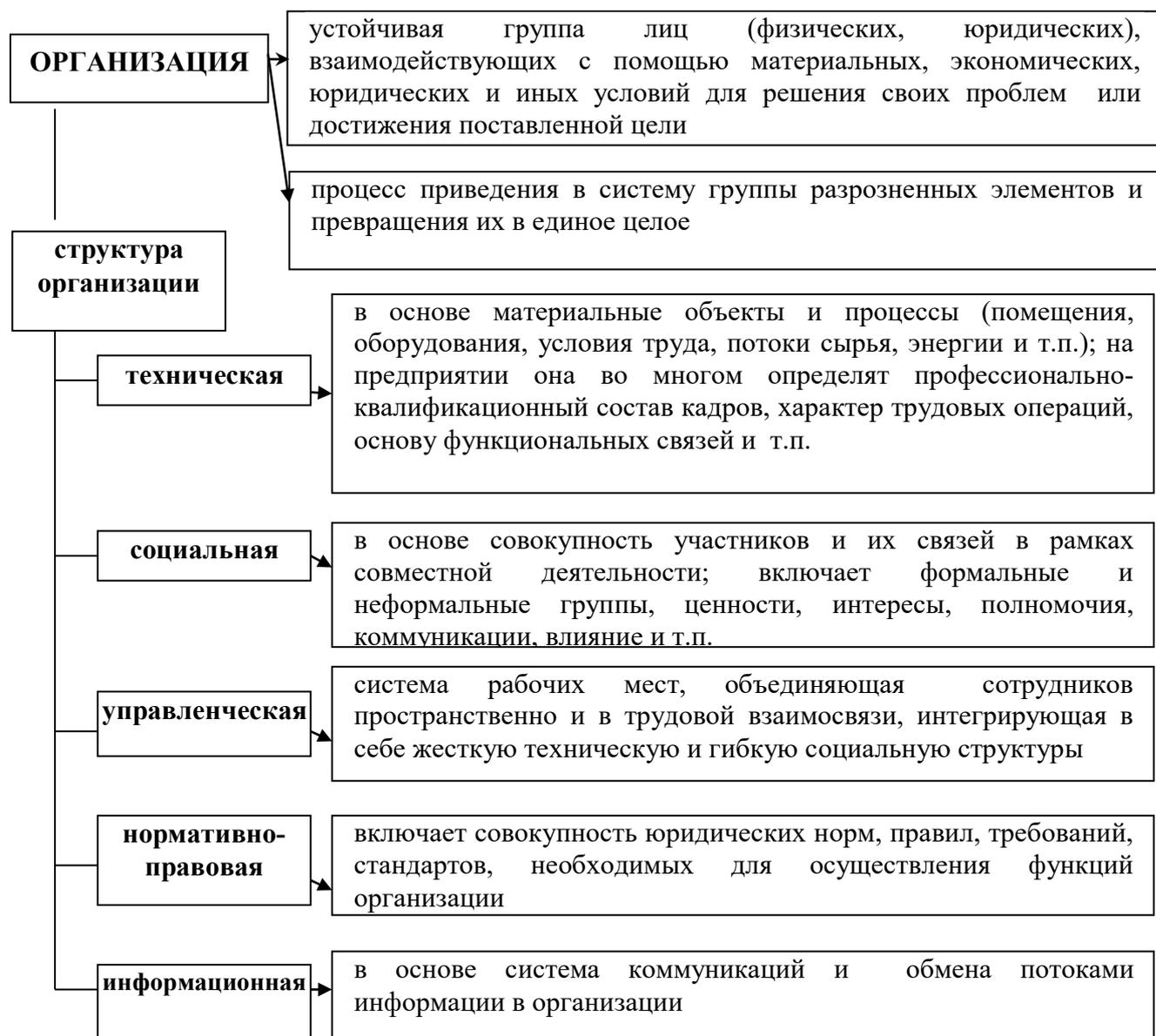


Рис. 1. Понятие организации [13; 14;16;22;23;25-29;34]

Из приведенных определений следует, что организация может рассматриваться как в статике, так и в динамике. Организация в статике представляет собой некое целостное образование с определенной структурой и

целевой направленностью, а в динамике – разнообразные процессы по упорядочению своих структурных элементов[38].

Наряду с данными выше определениями организации есть еще и третье – как формы существования социальных и производственно-хозяйственных систем (организация как состояние системы). В данном случае под организацией понимается объединение людей и материально-вещественных элементов, предназначенное для реализации некоторой программы (деятельности) и функционирующее на основе определенных правил и процедур [38,52].

Вокруг нас существует огромное количество организаций, причем все они каким-то образом упорядочены и выполняют какие-либо функции. Рассмотрим некоторые признаки, по которым можно классифицировать организации (рис.2).



Рис. 2. Классификационные признаки организаций[13; 14;16;22;23;25-29;34]

На рис.3 перечислены основные признаки организации и дана их краткая характеристика.

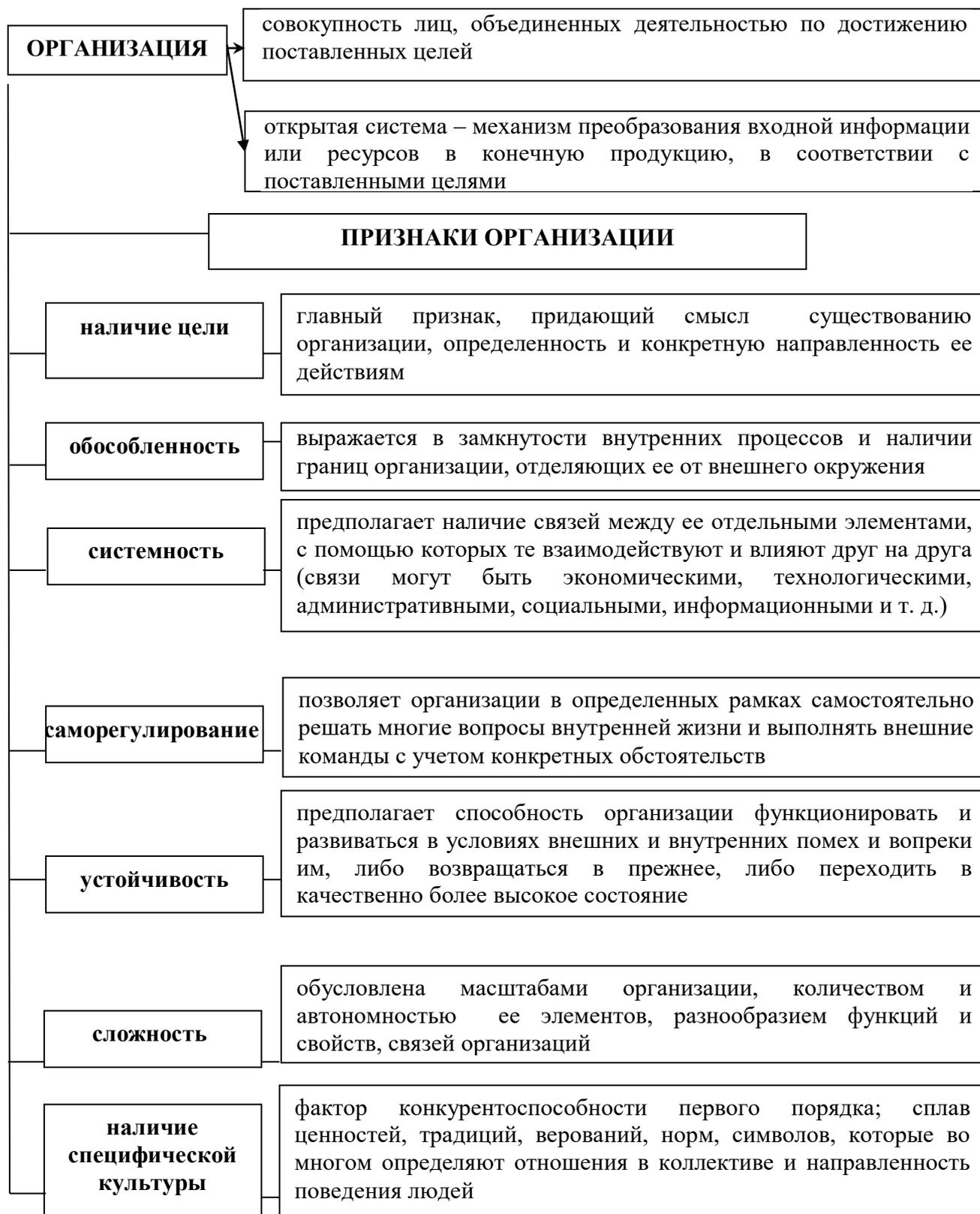


Рис. 3. Признаки организации [13; 14;16;22;23;25-29;34]

В табл. 1 представлены сравнительные характеристики организаций природного и предпринимательского типа

## Сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типов поведения [3-5]

Параметры	Приростной тип	Предпринимательский тип
Цели	Максимизация текущей прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения	Количественный рост	Повышение качества
Влияние ограничений	Действия в рамках ограничений	Поиск путей преодоления ограничений
Ориентация	На совершенствование текущей деятельности	На реализацию внутренних и внешних возможностей
Характер деятельности	В соответствии с традиционными направлениями	В соответствии с предоставляющимися возможностями и возникающими проблемами в их тесной взаимной увязке
Подход к решению проблем	Реакция на возникновение	Предвидение и предотвращение
Основы поиска решений	Опыт	Творчество
Варианты развития	Первый удовлетворяющий требованиям	Лучший из нескольких
Допустимый риск	Минимальны	Оптимальный
Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
Структура организации	Стабильная	Гибкая

Эффективная организация в настоящее время должна постоянно находиться в процессе развития, в рамках которого происходит ее изменение (как в целом, так и отдельных сторон) и приспособление к новым условиям внутренней и внешней среды. Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем находящаяся в застое. В такой организации уменьшаются внутренние конфликты, так как перед работниками открываются широкие возможности, которые можно реализовать, не препятствуя другим.

*По мнению западных специалистов в области менеджмента, передовые организации должны характеризоваться:*

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство), ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- глобальностью деятельности и сетевыми принципами построения;
- матричным типом управления;
- децентрализацией, использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;
- постоянным обучением и самообучением, отношением к людям как к капиталу;
- активным использованием информационных технологий;
- диверсификацией, максимизацией контактов;

- социальной ответственностью;
- инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности.

### *Жизненный цикл организации*

Все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

На рис. 4,5 представлены основные этапы жизненного цикла организации (ЖЦО).

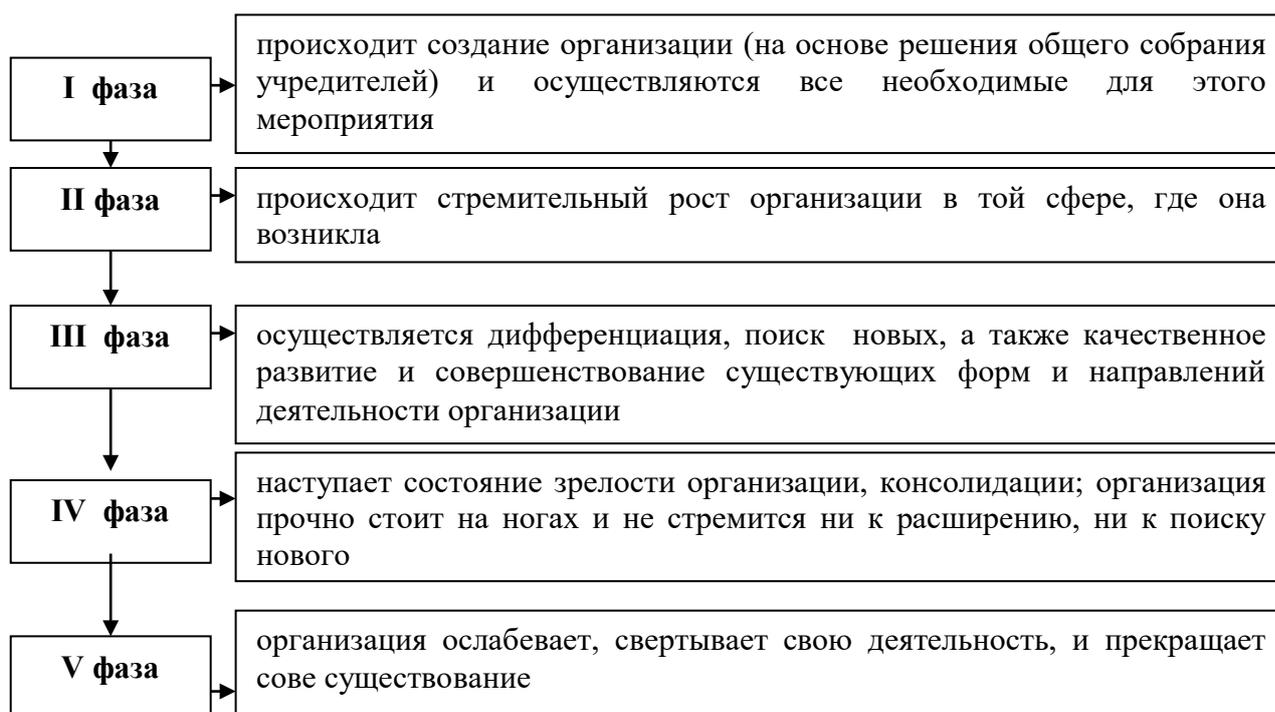


Рис.4. Жизненный цикл организации [13; 14;16;22;23;25-29;34]

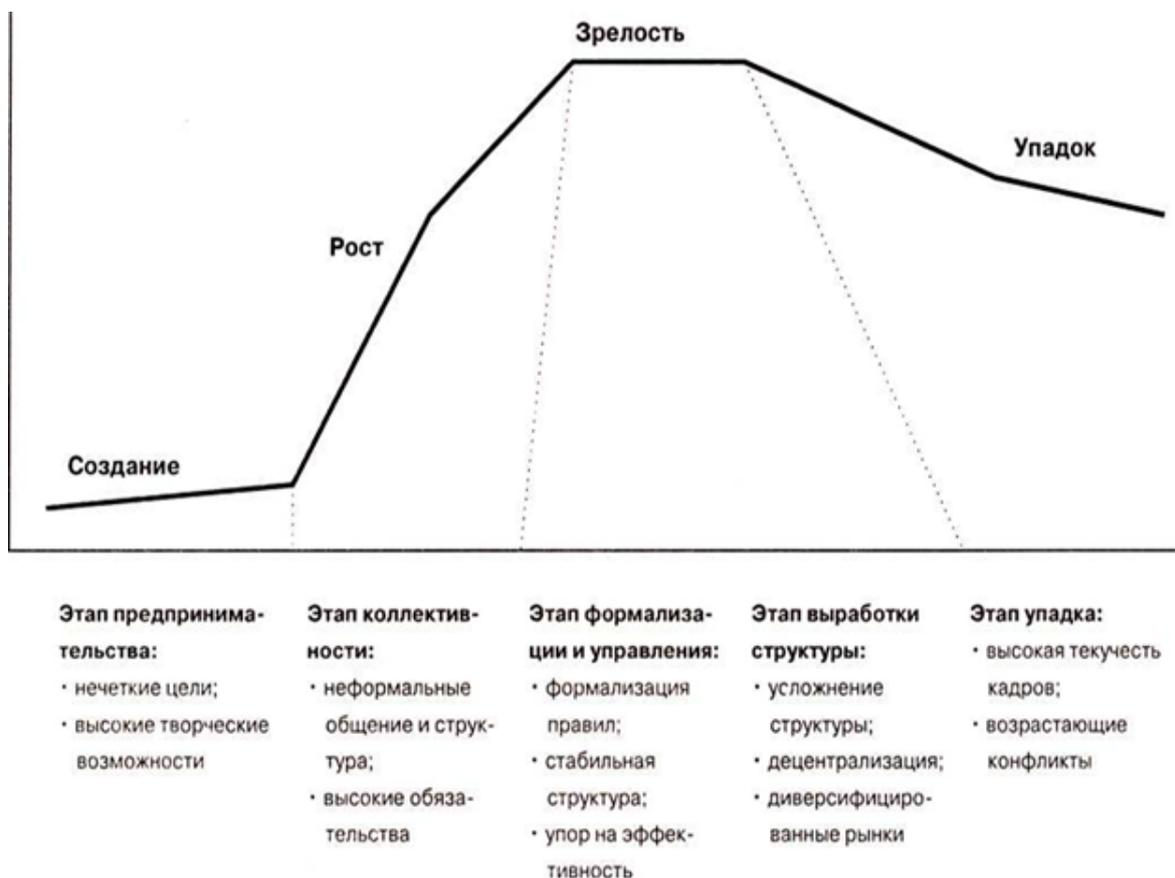


Рис.5. Стадии жизненного цикла организации

Особый интерес вызывают подходы к выделению этапов ЖЦО, предложенные «классиками управления» - И.Адизеосм и Р.Дафтом.

Согласно модели И.Адизеса [1], в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов (рис. 6).

На основании материалов источников [1;28;3;43] охарактеризуем основные этапы ЖЦО по И.Адизесу.

1. "**Выхаживание**" - этап создания организации. У основателя (основателей) родилась бизнес-идея, он горит энтузиазмом. Более того, почему-то считает, что все вокруг должны так же загораться, едва услышав о его идее и всячески содействовать. Опасность, которая может загубить дело в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель не достаточно считается с реальным положением дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой инновации. С точки зрения организационной ответственности принципиальны внутренние обязательства основателя - готовность взять на себя риск. Чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.



Рис. 6. Стадии жизненного цикла организации по И.Адизесу[1]

2. **"Младенчество"**. Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии ("все называют друг друга по именам"). Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса. И. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе, то о чем руководитель не должен забывать. Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее "здесь", "сейчас", с этими людьми и партнерами.

3. **"Стадия быстрого роста"** ("Давай-давай!"). Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Установка "Мы все можем!" способна привести к гибели фирмы. Слишком заманчива перспектива расширения сферы деятельности. Поэтому И. Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа "от обратного": фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.

Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Довольно противоречиво, по Адизесу, выглядит роль основателя-руководителя. Он пытается делегировать властные полномочия и

ответственность сотрудникам организации, ибо чувствует невозможность и нецелесообразность сосредотачивать все решения в своих руках на этой стадии развития. Однако на самом деле без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина руководителя - он боится потерять контроль над ситуацией. На стадии быстрого роста, отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их. Идет на поводу у благоприятных (как кажется) обстоятельств. В результате организация все больше действует методом проб и ошибок, что весьма чревато. Причем опасность тем выше, чем лучше идут дела. Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.

4. **"Юность"**. Второе рождение организации процесс длительный и болезненный. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимы. Принципиально появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Поиск такого лица идет с большим трудом. Он должен выполнять функции, прежде отсутствующие или расплывенные, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы, те, кто работает в фирме, и в то же время и основатель, и его соратники невольно ищут "своего", "похожего на нас". "Юность" - время конфликтов. Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. Противоречивы отношения основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков. При этом специалисты по менеджменту утверждают, что 90% всего происходящего в фирме происходит на неформальном уровне. Поэтому для руководителей так важны "неформальные культурные сети". На стадии "юности" проявляется и такая проблема как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников. Если организация пережила конфликтную "юность", в том числе и привела к общему знаменателю внешние свои устремления, то наступает этап "расцвета".

5. **"Расцвет"** - это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически "расцвет" может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации - за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости. Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве самостимуляции, понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребованного дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия "стабилизации".

6. **"Стабилизация"** характерна повышенным чувством безопасности. Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Это начало старения - фирма ориентируется все больше на свое

прошлое. Финансисты в фирме теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом - поддержанием статус-кво фирмы.

7. **"Аристократизм"**. Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском. Имидж фирмы - конформизм в обращении, поведении, одежде. Интерьеры конференц-залов должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Кто-то еще пытается заботиться о жизнеспособности фирмы, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться. Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Так же слаба она была на первых этапах жизненного цикла компании, обозначенных в схеме И. Адизеса. Затем были этапы сильной зависимости от рынка (своего рода подневольной ответственности) и, наконец, баланса. Стареющая организация, как видим, снова впадает в младенческую безответственность. Раньше - потому, что фирмы еще по сути не было, теперь - потому, что она есть и словно была всегда и пребудет вовеки. Истинное положение организации - на грани катастрофы - выявляется внезапно. Начинается работа за выживание, но не фирмы в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации - стадии "ранней бюрократизации".

8. Для этапа **"ранней бюрократизации"** характерна, по формулировке И. Адизеса, "управленческая паранойя". Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. "Виноватых" убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. Остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга. В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

9. **"Бюрократизация и смерть"**. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит "культ письменного слова". Характерна разорванность "информационного поля". Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы - тоже. Замкнутая на себя, "закрытая" организация, пребывающая в стадии "развитой бюрократизации" внешне выглядит монстрообразно, но

достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство - ради сохранения рабочих мест)[2,34,36]. [2адизес,34мод адизеса паратнова,36

Теория Адизеса обращает внимание на два важнейших параметра жизнедеятельности организации, такие как гибкость и контролируемость (управляемость).

Кривая И. Адизеса позволяет проанализировать не только возможные сценарии развития организации в целом, но и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании. Кроме того, теория жизненных циклов дает возможность, в отличие от многих других моделей, увидеть динамику организации, а не рассматривать ее как статичное образование. Представление о динамике организации позволяет, в частности, сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений. Преждевременное внедрение регулярного менеджмента - типичная ошибка многих новых российских компаний, ведущая к их ранней бюрократизации[34мод адизеса].

Современный специалист в области организационного поведения, профессор университета Вандерbilt, Ричард Дафт (англ. Richard Daft) описал еще одну модель организационного развития (рис.7).

В данной модели Р.Дафт [1;28;3;43] выделяет четыре укрупненных этапа развития:

**Стадия 1.** "Предпринимательство". Когда рождается организация, основной упор делается на создание продукта и выживание на рынке, предприниматель посвящает всю свою энергию на техническое производство и маркетинг. Организация носит неофициальный характер, без бюрократических проволочек, сотрудники часто имеют ненормируемый рабочий день, а контроль только со стороны владельца. На этой стадии чрезвычайно важна внешняя среда, в которой находится организация, так как когда предприниматель собирается открыть свой бизнес - ему нужны деньги, что вынуждает вступать в отношения с банками или другими организациями; нужно получить разрешение от государства на открытие нового бизнеса, лицензии и т.д., предпринимателю так же нужно набрать персонал, в целях чего он идет в различные службы занятости, и конечно предпринимателю нужна "технология", для получения которой он так же обращается во внешнюю среду, и конечно необходим рынок сбыта. Этот этап насыщен яркими "идеями" и организация продвигается вверх очень быстро. Предприниматель, который в это время думает о миллионах долларов, которые он вскоре будет зарабатывать, теряет контроль над организацией. Наступает кризис недостатка руководство.

## СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

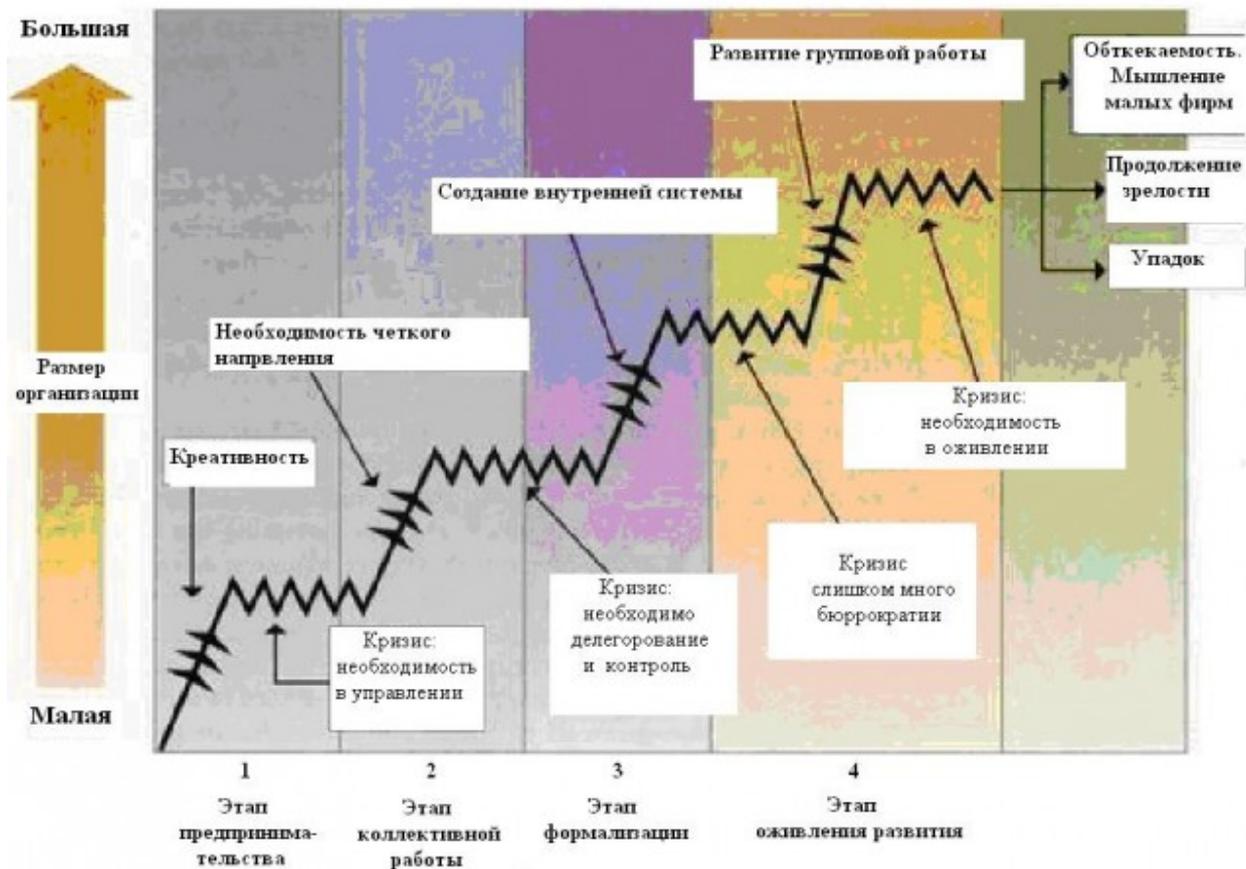


Рис. 7. Модель жизненного цикла организации Р.Дафта[39;43]

**Стадия 2. "Коллективная работа".** На этом этапе обдумываются все за и против. С одной стороны есть замечательная "идея", она работает, но с другой стороны на лицо хаос. Становится ясно, что организации нужны четкие ориентиры. Внимание основателя направляется на внутреннюю среду организации. На руководящую должность ставится профессиональный менеджер, которому поручается: сгруппировать работников в команды и подразделения, наладить обратную связь с потребителем, наладить и структурировать отношения с поставщиками и при этом удовлетворить акционеров. Постепенно становится очевидно, что менеджер не в силах справиться с таким кругом обязанностей. Поэтому в следующий кризис – кризис делегирования или децентрализации.

**Стадия 3. "Формализация".** В рамках делегирования и децентрализации выстраивается новая иерархия власти – создаются отделы, подразделения, департаменты. В целях контроля за новыми структурами и должностями вводятся регламенты и служебные задания. На этой стадии очень эффективным инструментом сплочения коллектива становится определение миссии организации, что позволяет работнику, уже разросшейся компании, по-прежнему идентифицировать себя с ней и помогать организации достигать успеха. С течением времени организация растет, увеличивается ее внутренняя

структура, появляются всё новые и новые нормы и регламенты, положения. В итоге творческие начала ограничиваются, инициатива не поощряется, происходит бюрократизация. Наступает кризис переизбытка бюрократии.

**Стадия 4. "Развитие групповой работы".** Во избежание дальнейшей бюрократизации проводится реструктуризация. Внутри организации создаются новые группы из старых работников, которым ставятся разнообразные задачи, поощряется креативность, новизна. Поскольку на этой стадии основной задачей является поддержание уровня прибыльности организации, то и влияние внешней среды вновь возрастает. На стадии "развития групповой работы", как и на стадии "формализации" организация может находиться довольно долго, но постепенно организация теряет эффективность - работники, объединенные в группы, "притираются" настолько, что начинают думать в одном и том же направлении, появляется скука, неудовлетворенность, потеря мотивации. Здесь необходимо провести "оживление" [7;43].

Описывая стадии развития организации, Ричард Дафт уделяет внимание не только процессу изменения организации в целом, но и процессу проходящему межличностном уровне, а так же меняющимся отношениям с внешней средой. Он так же упоминает о изменении стиля руководства компанией на разных стадиях, описывая смену роли предпринимателя на роль менеджера. В этой модели очень хорошо видна цикличность развития — организация проходит путь от маленькой компании на первой стадии до большой организации со сложной структурой на четвертой стадии жизни, и, затем, вновь возвращается к принципам первой стадии.

Однако в модели Р. Дафта, как и в предыдущих рассмотренных мной моделях, не проводится анализа очень важная для организации части развития — изменения корпоративной культуры. И не дает системного описания изменению в стиле руководства компанией от стадии к стадии. Но Дафт большее внимание уделяет структуре организации, он говорит об необходимости наличия в структуре вертикальных и горизонтальных связей для контроля и координации внутри организации. Так же, автор модели уделяет большое внимание антикризисному управлению, главной задачей которого он считает не управление в период кризиса, а управление, направленное на его предотвращение или подготовку к нему. Здесь важно сказать что Дафт, как и Адизес, различает два вида организационных кризисов: кризисы роста и структурные кризисы, что может помочь эффективней бороться с ними.

Так же как и модель И. Адизеса, модель Р. Дафта является очень распространенной и часто применяется консультантами на практике.

Для российских организаций актуально звучат слова Ансоффа о том, что «...более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегическое управление скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем[7]».

## Тема 2. Организационные преобразования и организационное развитие

### Изменения (преобразования) в организации. Управление изменениями

Мы уже отмечали, что любая организация находится в процессе непрерывных преобразований (изменений), так как это сегодня единственная возможность к выживанию в динамично изменяющейся среде. Представим на рис. 8 предпосылки изменений.

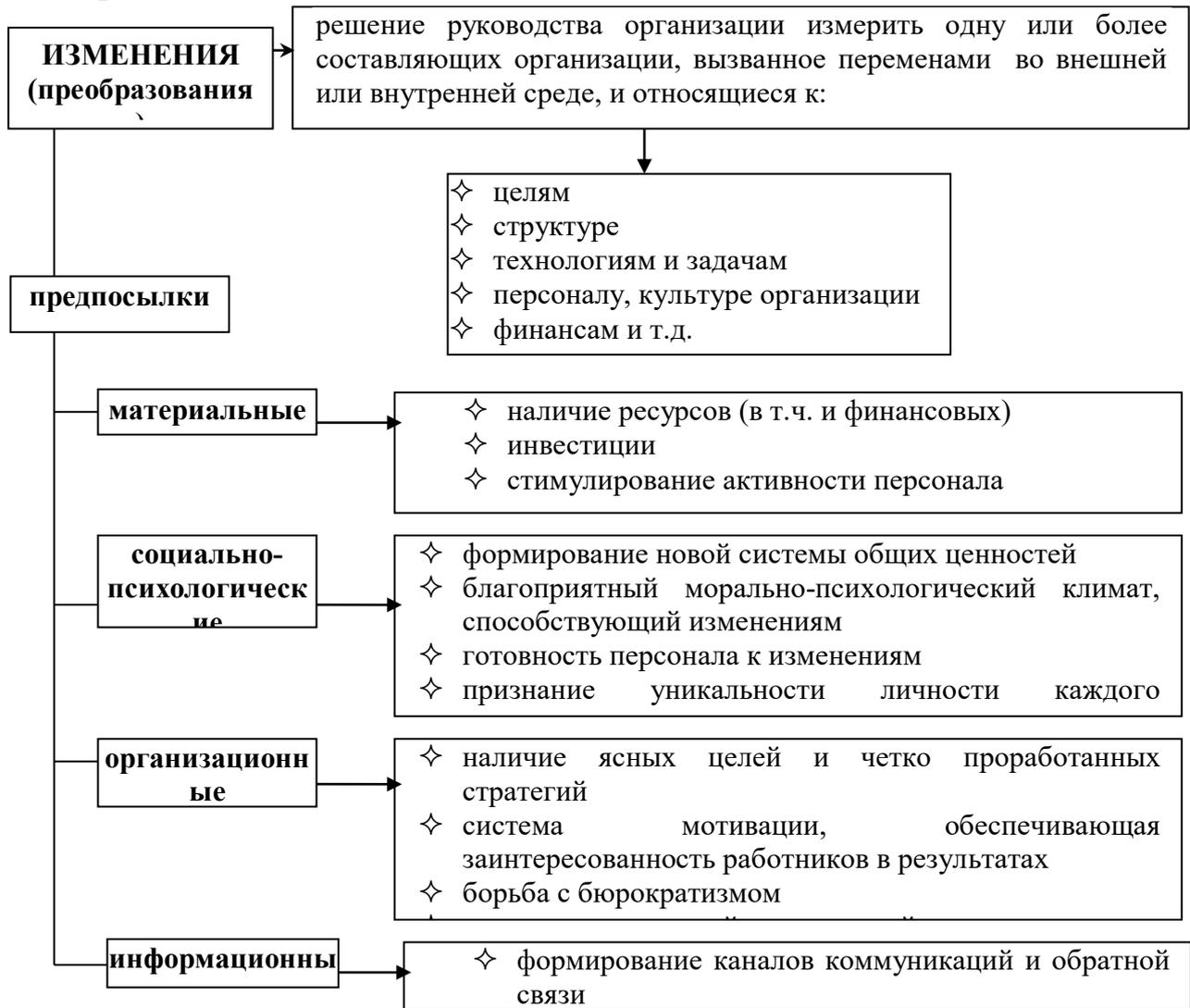


Рис.8. Предпосылки изменений (преобразований) в организации [22;23;25;28]

Изменения в организациях могут происходить как целенаправленно на базе систематически разрабатываемых стратегий и концепций усовершенствования, так и неформально, носящие адаптивный характер оперативного приспособления организации к внешней среде путем модификации своего текущего поведения. На рис. 9 представлены факторы успеха изменений, выделенные, по мнению западных специалистов в области управления.



Рис. 9. Факторы успеха изменений в организации [4]

Процесс внедрения изменений (преобразований) довольно сложный процесс[40]. Он требует не только наличия у руководителя определенного опыта и знаний в данной области, но и знаний и умений в области преодоления сопротивлений изменениям. Борьба за реализации преобразований это естественное свойство организации как живого механизма[30]. Сопротивление изменениям может иметь разную ситу и интенсивность. Это сопротивление может проявляться в форме:

- пассивного сопротивления, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности, желания перейти на другую работу и т.п.;
- активного сопротивления, открытого выступления против перестройки организации (выраженного в виде забастовки, в выдаче недостоверной информации, в форме явного уклонения от внедрения новшеств и т.п.)

На рис. 10-11 представлены барьеры и причины сопротивления изменениям в организации.



Рис. 10. Причины сопротивления изменениям в организации

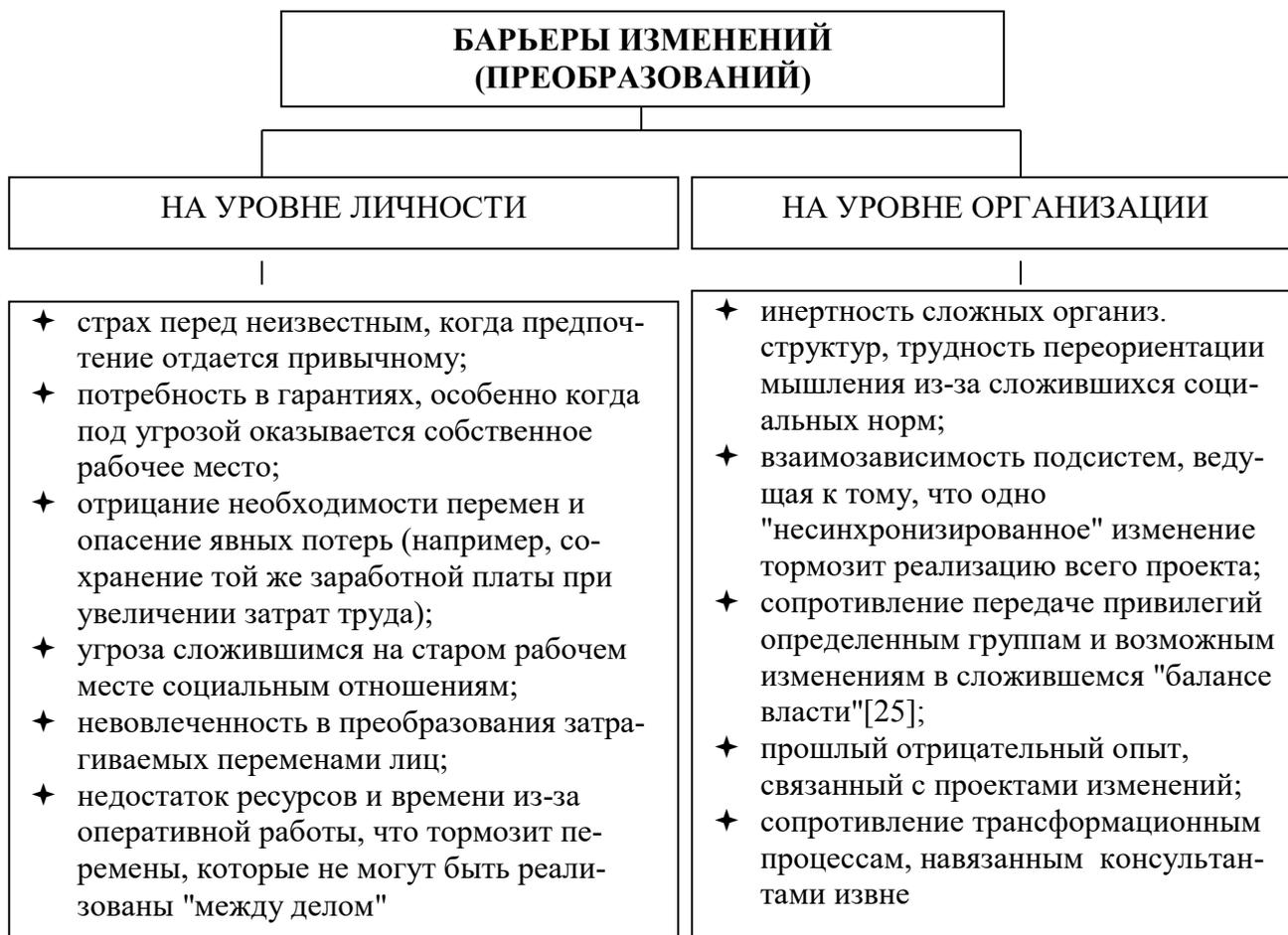


Рис. 11. Барьеры изменениям

На рис. 12-13 и в табл. 2 перечислены методы осуществления изменений в организации, а также методы преодоления сопротивления изменениям.



Рис.12. Методы осуществления изменений



Рис. 13. Методы преодоления сопротивления изменениям

Таблица 2

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют реле-	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
	сопротивления им	вантную информацию для планирования	
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые пере-становки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затраги-ваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Источник: [58]

На рис. 14 представлены этапы управления организационными изменениями.

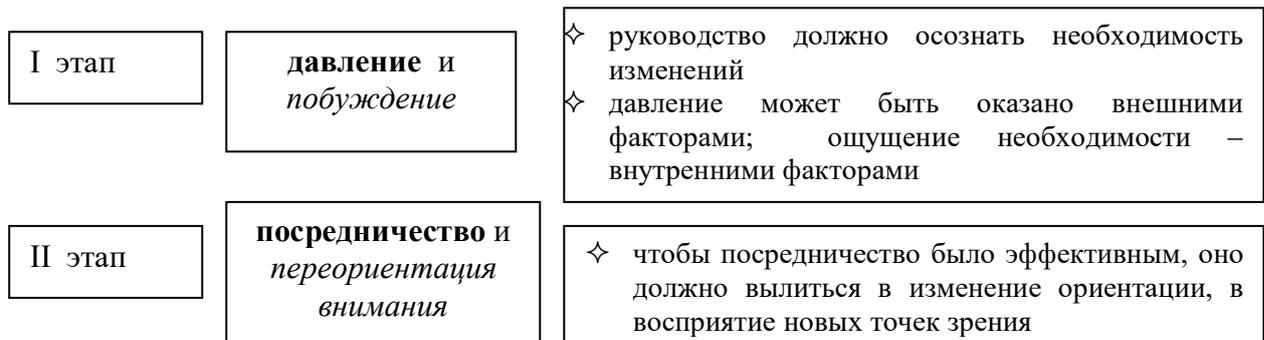


Рис. 14. Этапы управления организационными изменениями (начало)

III этап	<b>диагностика и осознание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ сбор руководством соответствующей информации, определение истинных причин возникновения проблем, требующих изменения</li> <li>✧ определение области проблемы – осознание конкретных проблем</li> </ul>
IV этап	<b>нахождение нового решения и обязательства по его выполнению</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ признание существования проблемы и поиск способа исправления ситуации</li> <li>✧ поддержка новых уникальных решений всей структурой власти</li> </ul>
V этап	<b>эксперимент и выявление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ проведение испытания планируемых изменений, выявление трудностей, «подводных камней»</li> <li>✧ определение степени восприятия новых изменений, способов улучшения их внедрения</li> <li>✧ корректировка планов, мероприятий с целью повышения эффективности</li> </ul>
VI этап	<b>подкрепление и согласие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ мотивация сотрудников (похвала, признание сотрудников, продвижение по службе, разрешение участвующим в проведении изменений принимать участие в обсуждении ланного пропесса и т.п.)</li> </ul>

**жирн. шрифт** – воздействие на структуру власти

*курсив* – реакция структуры власти

Рис. 14. Этапы управления организационными изменениями (окончание)

Следует отметить, что при управлении изменениями от руководства компаний требуется проведение своевременного анализа внешней и внутренней среды организации как условия успешного функционирования [59,60].

### Организационное развитие

Для того чтобы организации долгое время оставаться на «плаву», ее руководству необходимо быстро и четко реагировать на все изменения, как во внешнем, так и во внутреннем окружении. Речь необходимо вести об организационном развитии и принятии соответствующих управленческих решений [9;10;17;18;20;21;33;40;41;47;55-57;59-62].

На рис. 15 представлены основные понятия и сущностные характеристики организационного развития (ОР).

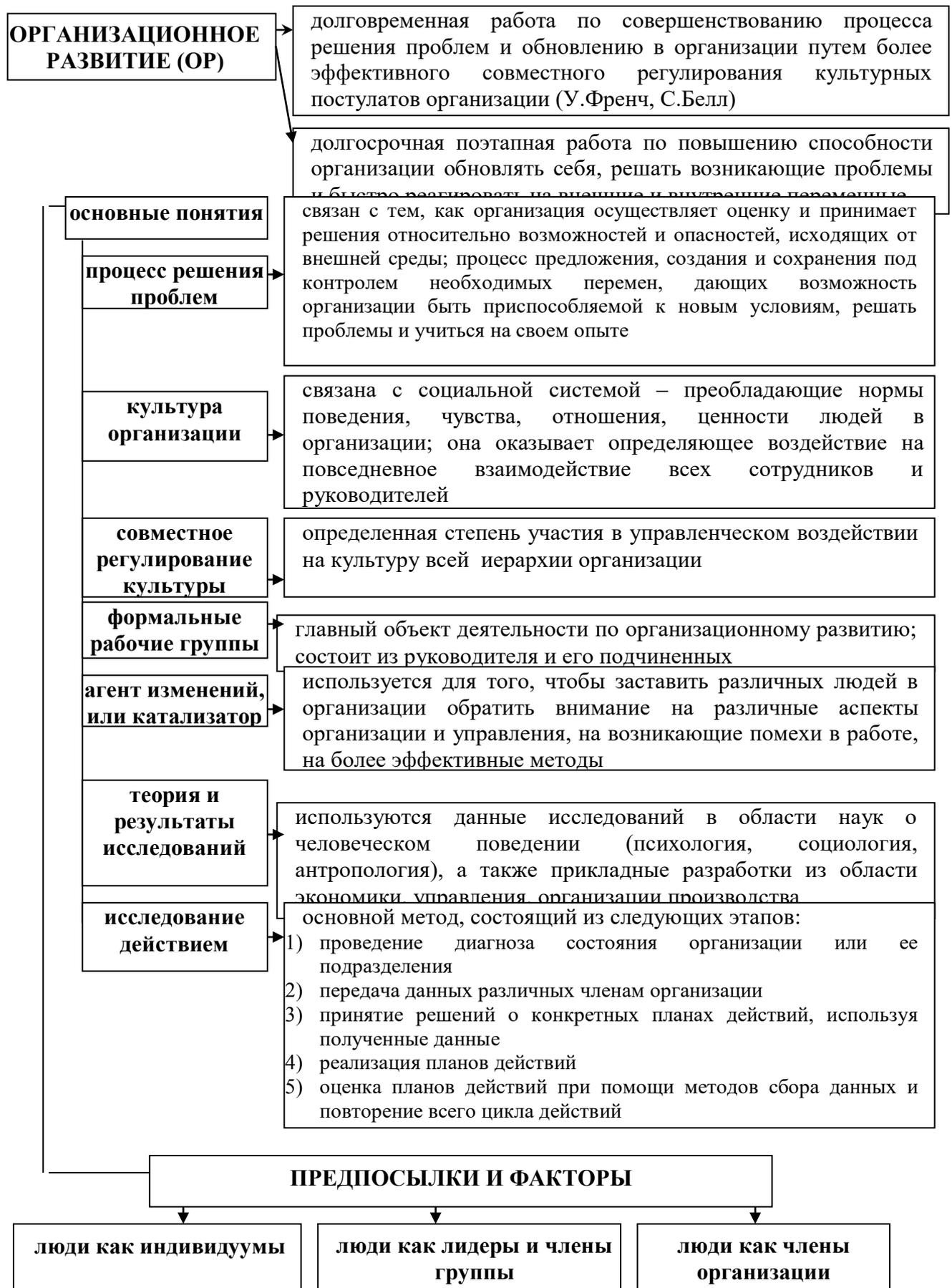


Рис. 15. Сущностные характеристики организационного развития[14;28]

Участие в ОР (или интервенция в организацию) представляет собой различного рода плановые мероприятия, в которых принимает участие организация (рис. 16).

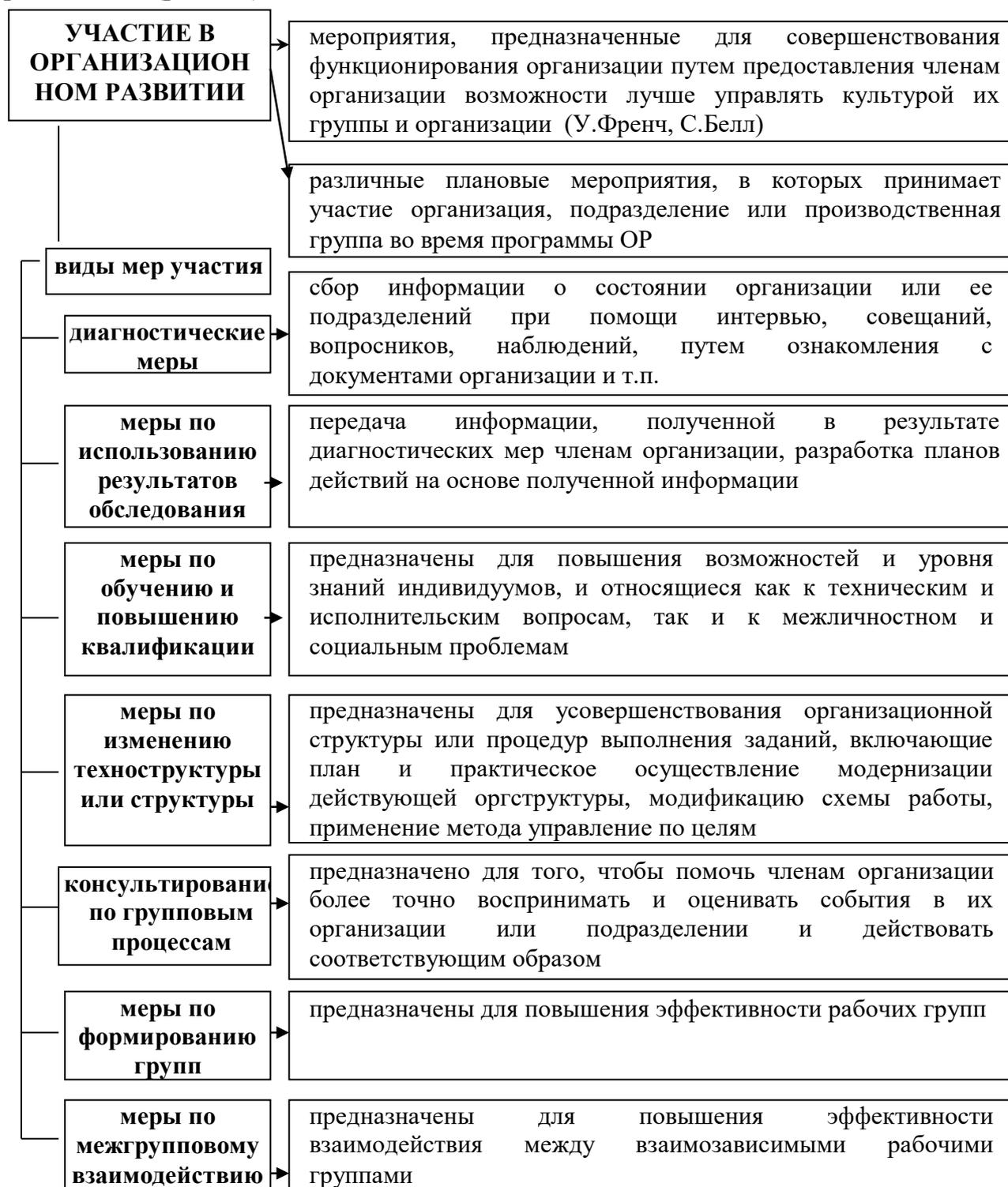


Рис.16. Участие в организационном развитии[14;23;28]

Представленные на рис.16 мероприятия могут планироваться с помощью консультантов, экспертов или быть предположены самими членами

организации, получившими определенную подготовку в данной области изменений или принимавшими ранее участие в программах ОР.

На рис. 17-18 представлены условия успешного проведения мероприятий по ОР, а также основные пути организационного развития современных компаний.

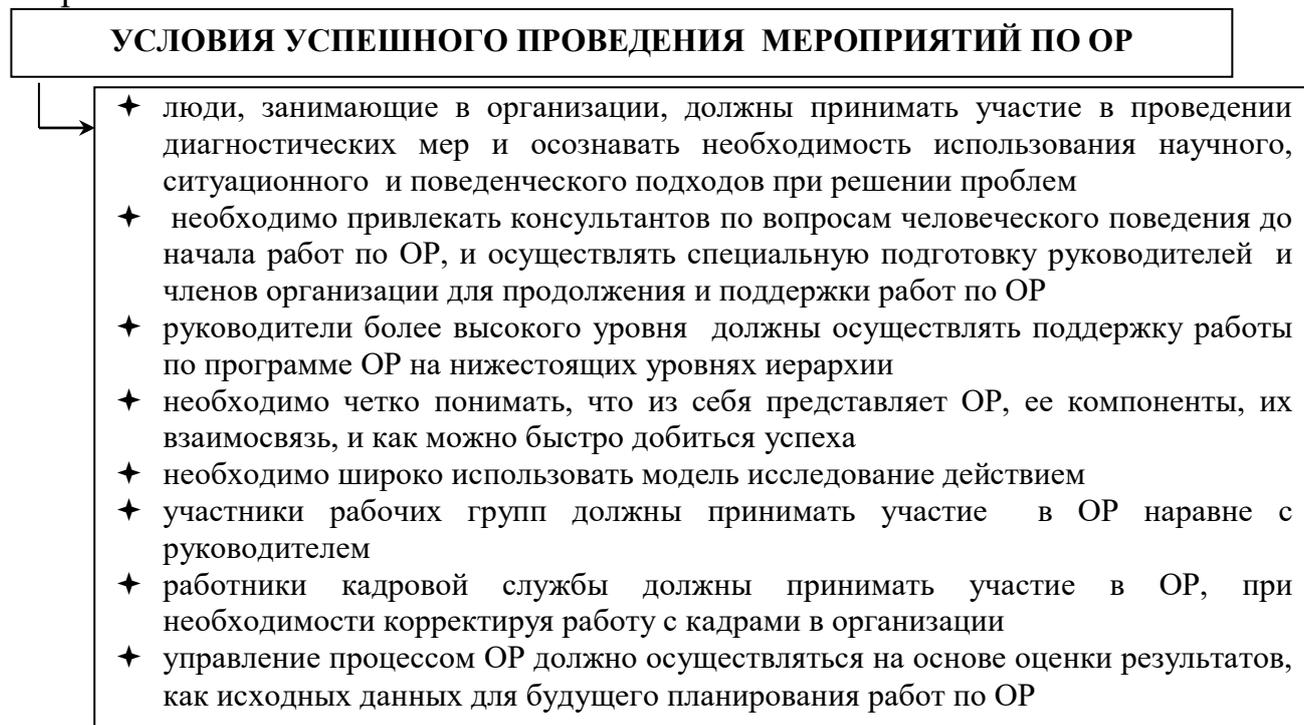


Рис.17. Условия успешного проведения мероприятий ОР

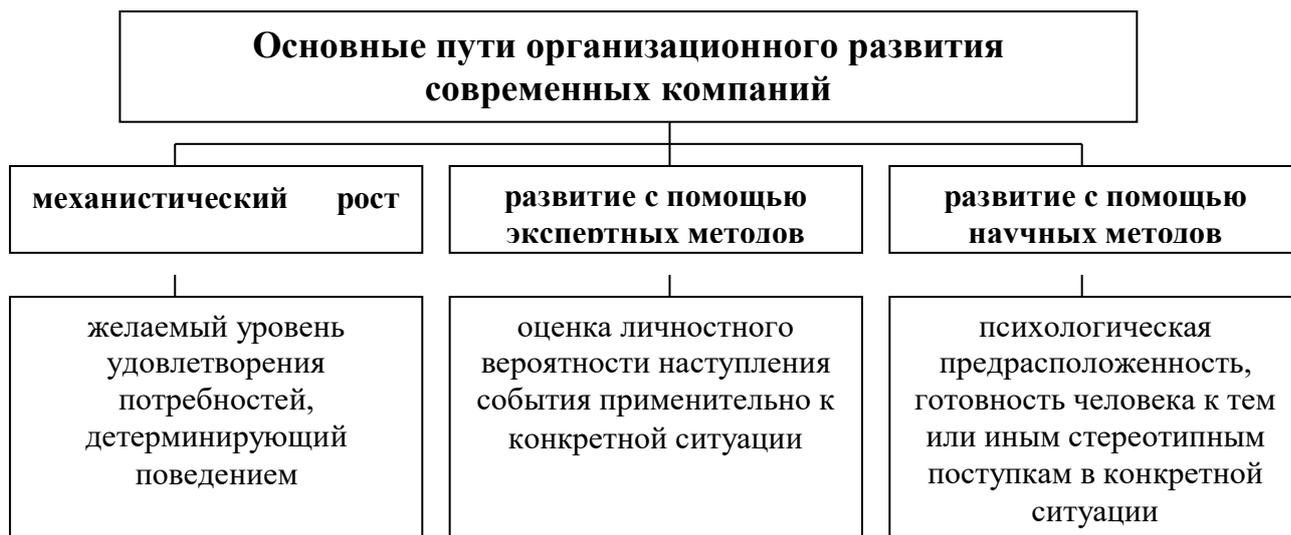


Рис. 18. Пути ОР современных компаний

Эффективность программы ОР зависит также от того, как умело, руководители применяют положения ситуационного подхода.

### Тема 3. Перспективные направления и тенденции развития организации

В настоящее время широко развито представление об организации как совокупности бизнес-процессов. Считается, что организации как средство достижения предпринимательских целей исчерпывают свой ресурс прежде всего в структурном аспекте. Их развитие имеет предел, за которым вид структуры становится неактуальным. Сама организация перестает быть реальным инструментом бизнеса, уступая место новому инструменту, называемому бизнес системой или горизонтальной корпорацией.

Горизонтальная корпорация формируется вокруг 3-5 бизнес-процессов, каждый из которых имеет свои специфические цели. Большинство вопросов решается на уровне функциональных групп при ограничении роли администрации. Отделы и службы заменяют управленческими командами и их скоординированными объединениями, расширяется сотрудничество между конкурентами.

Основа взаимодействия участников – информационные сети. Происходит формирование виртуального коммуникационного пространства, что делает неактуальными такие организационные атрибуты, как нахождение на рабочем месте, работа в определенном подразделении и пр. Поощряется широкая специализация, развитие, овладение несколькими профессиями, совершенствование работников, которым руководители уже не могут давать постоянные указания.

По мнению отечественных и западных специалистов, передовые организации в недалеком будущем должны характеризоваться следующими свойствами:

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство);
- глобальностью деятельности (привлечения ресурсов, производства, сбыта);
- сетевыми принципами построения (сети компаний и компании-сети) на основе договоров с другими формами и созданием стратегических альянсов с партнерами и конкурентами;
- матричным типом управления, предполагающим разделение обязанностей между администраторами и специалистами;
- децентрализацией, деbüroкратизацией;
- ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- постоянным обучением и переобучением сотрудников, поощрением творчества; ориентированностью на приобретение новых знаний, самообечение;
- отношением к людям как к капиталу;
- активным использованием информационных технологий;
- ставкой на рост и конечные результаты;
- диверсификацией, максимизацией контактов, в том числе внешних (*диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, органи-

- зации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы);
- горизонтальной координацией деятельности исполнителей, слабой иерархичностью;
  - опорой на автономные команды (группы); использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;
  - инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности;
  - изменением функций и обязанностей работников, сокращением сферы постоянной занятости;
  - наличием динамичных связей, позволяющих быстро собирать информацию, мобилизовывать знания и опыт;
  - индивидуальной работы с клиентами, стремлением быть ценной для них, прилагать значительные усилия для выявления их потребностей и руководствоваться этим; способностью менять методы работы с целью обеспечения покупателей продукцией с оптимальной стоимостью [8;14;22;28;32;35;36;41;45;48;50-52;55-57].

Переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспособливаться к ней привел к изменению типа поведения организации.

Традиционная организация имеет «приростной» тип поведения, ориентированный на текущее развитие потенциала, постепенное обновление технологий, расширение существующих рынков и пр.

Но в условиях общей нестабильности и постоянных кризисов, характерных для современной экономики, бизнес-системе потребовался переход к более эффективному типу поведения, ориентированному на будущее (табл. 3,4).

Таблица 3

### Переход от современной модели организации к будущей

<b>Объект изменения</b>	<b>Современная модель</b>	<b>Будущая модель (XXI в.)</b>
Организация	Иерархия	Сеть
Структура	Самодостаточность	Взаимозависимость
Ожидания работающих	Удовлетворение насущных нужд	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность	Целевая ориентация
Рабочая сила	Однородная	Разнообразная
Работа	Индивидуальная	Групповая
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация	Прибыль	Потребители
Ресурсы	Капитал	Информация
Управление	Совет директоров	Разные комбинации органов управления
Качество	Достижение заданного уровня	Бескомпромиссное достижение возможного уровня

Основные характеристики традиционных организаций приростного и предпринимательского типа

<i>Параметры</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>
Тип формирования	Искусственное образование, создаваемое с заранее намеченными целями	Естественная, проблемно ориентированная нецелевая система
Наличие четких границ	Есть	Нет
Отношение к среде	Альтернатива внешней среде, которая является пространством, где ведется конкурентная борьба за выживание	Гармонично развивается со средой, является ее естественной частью
Пространство деятельности	Реальное	Виртуальное
Цели	Максимизация текущей прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения	Количественный рост	Повышение качества
Влияние ограничений	Действия в рамках ограничений	Поиск путей преодоления ограничений
Ориентация	На совершенствование текущей деятельности в соответствии с традиционными направлениями	На реализацию внутренних и внешних возможностей в соответствии с предоставляющимися возможностями
Подход к решению проблем	Реакция на возникновение на основе опыта	Предвидение и предотвращение на основе креативного подхода
Варианты развития	Первый удовлетворяющий	Лучший из нескольких
Отношение к риску	Минимизация	Оптимизация
Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
Характер организационной структуры	Стабильная, «высокая», многоуровневая (10-20 уровней)	Гибкая, «плоская», с минимальным количеством уровней (2-3)
Преобладающий тип власти	Административная	Экспертная
Внутреннее предпринимательство	Не приветствуется	Поощряется
Основное подразделение организации	Функциональное	Рабочая команда
Преобладающий тип координации	Вертикальная	Горизонтальная
Совместное решение межфункциональных проблем самостоятельными подразделениями	Не практикуется	Является постоянной практикой
Отношение к новым идеям	Игнорирование	Постоянный поиск
Возможность приобретать новые знания и навыки	Минимальна, не поощряется	Максимальна, поощряется
Взаимное обучение	Отсутствует	Является нормой

<i>Параметры</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>
Отношение к инициативе и творчеству работников	Отрицательное. Менеджеры указывают людям, как, где, какую именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы те делали все так, как им велено	Положительное. Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают подчиненным определить, как, что и в какой последовательности требуется делать
Задача руководителя	Организация подчиненных для выполнения рутинной работы	Выявление талантов, поощрение творчества, налаживание благоприятного климата, способствующего ему
Характер деятельности	Индивидуальная, узко специализированная, фрагментарная	Командная, многопрофильная, интегрированная
Вовлечение персонала в решение проблем, поощрение новаторства	Не практикуется, решения навязываются менеджерами	Широко практикуется, подчиненные автономны в принятии решений
Наличие обратной связи	Нет	Да
Возможность прямого общения исполнителей с высшими руководителями	Исключается	Приветствуется
Наличие у менеджеров навыков работы с людьми	Не обязательна	Обязательна
Характер сотрудничества между подразделениями	Преобладает конкуренция	Преобладает взаимопомощь
Основные ценности	Прибыль	Групповая работа, участие, новаторство и качество, духовный рост
Требование чувства личной причастности и ответственности	У руководителей	У всех
Преобладающий тип контроля	Внешний	Самоконтроль
Основа вознаграждения	Старшинство, опыт, индивидуальные усилия	Знания и умения, командные результаты
Подходы к вознаграждению руководителей и исполнителей	Разные	Одинаковые
Участие рядовых работников в прибыли	Не практикуется	Широко распространяется
Информирование персонала о положении организации и взаимный обмен технической информацией	Ограниченные	Максимальные
Отношение руководителей к подчиненным	Манипулирование и давление	Естественное сотрудничество
Отношение к переменам	Негативное, сопротивление	Позитивное, управление

<i>Параметры</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>
	изменениям	постоянными изменениями на основе сотрудничества
Ориентация	Краткосрочная	Долгосрочная
Полномочия	Централизованы	Децентрализованы

Главным свойством организаций будущего должно стать постоянное приспособление (адаптация) к динамичной внешней среде, которое прежде всего должно проявляться в большей гибкости, преимущественном использовании самоуправляемых команд, высокой внутренней конкурентоспособности, стремлении к диверсификации.

Эти требования вызвали к жизни новые типы структур – сетевые организации, виртуальные организации, обучающиеся организации, многомерные организации, круговые организации [11;12;1;32;41;52].

*Сетевые организации.* В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Начало развития сетевых организаций относится к 80-м гг. XX в. . когда развитие международной конкуренции потребовало проведения реструктуризации во всех областях производства и оказания услуг.

Сети представляют собой совокупность фирм и специализированных организаций, деятельность которых координируется рыночными механизмами, а не командными методами управления. В сетевых организациях последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими организациями. Сетевая организация характеризуется использованием общих активов нескольких фирм, входящих в сеть, рыночных механизмов кооперации и обмена информацией при реализации совместных проектов.

*Виртуальные организации.* Термин введен в США в конце 70-х гг. XX в. Виртуальные организации – организации, основанные на понятии виртуальной реальности. Они представляют собой временные сетевые объединения на основе интернет-технологий предприятий, групп, специалистов, обладающих соответствующей компетенцией в рамках единого информационного пространства, расположенных в разных местах (городах, странах, континентах), способных осуществлять научно-исследовательские разработки и производить товары или услуги по конкретным рыночным заказам.

Виртуальные организации создаются в целях объединения передовых технологий и компетенций работников, для того чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на научные разработки и на производимые товары и услуги.

Основными отличительными чертами виртуальных организаций являются: непостоянный характер функционирования, открытая структура, гибкость, автономность и узкая специализация членов организации, высокий статус информационных средств кооперации.

*Обучающиеся организации* – это организации, сотрудники которых постоянно обучаются в условиях быстрых изменений внешней среды. Обучающиеся организации действуют по следующим принципам:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации;
- обучаться за пределами организации;
- задавать правильные вопросы, «обучаться в действии»;
- применять на практике то, чему научились;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Концепция обучающейся организации, возникшая в конце 1980-х годов, остаётся актуальной и в настоящее время. Огромное число компаний, корпораций применяют принципы обучающейся организации в своей работе. Обучающаяся организация (*learning organization*) – это организация, все члены которой участвуют в идентификации и решении проблем, что даёт ей возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, а значит, развивать способности к росту, обучению поставленных целей [53].

Международная практика показывает, что именно обучающиеся организации могут стать конкурентоспособными в современных условиях, что они становятся тем типом организаций, которые обеспечивают устойчивую конкурентоспособность экономики в современных условиях [37].

Термин ввёл Питер Сенге (Peter M. Senge), американский ученый, директор центра организационного обучения, автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации». Но на данный момент в современной практике не выработано единое определение обучающейся организации. Согласно П.Сенге, обучающаяся организация может быть определена «как место, где люди постоянно расширяют свои возможности с целью достижения идеальных результатов, где приветствуются новые пути мышления, где стремления коллектива свободны и где люди непрерывно учатся тому, как учиться вместе» [49].

Обучающаяся организация — это не новая модель построения и развития компании, а скорее комбинация передовых управленческих инструментов, сведенных воедино [Коротков]. Обучающаяся организация – это организация, все члены которой участвуют в идентификации и решении проблем, что даёт ей возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, а значит, развивать способности к росту, обеспечению поставленных целей [49]. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражая новые знания и проекты.

Концепция П.Сенге опирается на «пять умений или дисциплин организации», представляющие собой «теоретическую и практическую части, которые должны быть изучены и освоены для последующего применения в практике» [49]. В таблице 5 приведем трактовку «дисциплин» Р.М.Сенге.

Таблица 5

«Дисциплины» обучающейся организации Р.М.Сенге

Дисциплина/умение	Содержание /форма проявления
Личное /индивидуальное мастерство (мастерство совершенствования личности)	Расчет на то, что люди разовьют собственные возможности в целях выполнения поставленных перед ними задач, а тем самым и задач компании в целом, которая в свою очередь поддержит эти индивидуальные усилия. Считается, что сотрудник с высоким уровнем личного мастерства способен непрерывно реализовывать то, что для него является наиболее значимым.
Ментальные /интеллектуальные модели	Умение, которое предполагает развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями. Модели как стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь.
Единство взглядов (общее видение)	Преданность всех членов данной организации ее целям и способам достижения этих целей. По мнению П. Сенге, благодаря общему видению люди учатся не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется.
Коллективное / групповое обучение	Задействуется тот факт, что групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих. в данном случае речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах — диалоге. П. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности. Организационное обучение – основа обучающейся организации, постоянный источник создания конкурентоспособных компаний. Необучающиеся, неизменяющиеся организации изначально обречены. Групповое обучение является основным моментом, так как только группы, а не отдельные работники являются основной обучающейся единицей в современных организациях.
Системное / инновационное мышление	Дисциплина, подразумевающая, что необходимо исходить из понимания, что действия и решения нельзя изолировать, т.к. их последствия веером расходятся по всей организации. Без этой дисциплины все остальные умения остаются разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. При этом жизненно важно, чтобы все пять «умений» развивались не по отдельности, а системно.

Составлено на основе [2 ;11;12;42]

На основании вышеизложенного, можно утверждать, что лишь та организация, которая в полной мере овладела данными умениями в современных экономических условиях, оказывается конкурентоспособной и мобильной. В этом ключе обучающейся организации противостоит традиционная организация, имевшая место быть в индустриальном обществе, где целью деятельности фирм являлось удовлетворение массового спроса. В нынешнем обществе основополагающую роль играют знания, творческая составляющая в процессе создания нового продукта, что непременно отражается в структуре организации и подталкивает к изменениям[9;10].

А К. Воткинс и В. Марсик, утверждают, что обучающаяся организация характеризуется всеобщим вовлечением персонала в процесс изменений, направленный на достижение разделяемых персоналом компании ценностей и принципов. При этом Д.Гарвин определяет обучающуюся организацию как «организацию, которая имеет опыт создания, приобретения и распространения знаний, а также адаптируется к новым знаниям» [11].

Обучающиеся/самообучающиеся организации (в том числе и образовательные) ориентированы на постоянное собственное развитие, на гибкое приспособление к изменяющимся параметрам внешней среды. В них развито творческое начало, значительная часть сотрудников вовлечена в процессы совершенствования организации, ее постоянной адаптации. При этом следует отметить, что сотрудники активно участвуют в выработке путей развития организации и ее подразделений, они владеют приемами совместных обсуждений, групповой работы. Обучающиеся организации демонстрируют существенное снижение транзакционных издержек, высокую эффективность своей деятельности в условиях обострившейся глобальной конкуренции [37].

Обучающаяся(самообучающаяся) организация предполагает, что обучение - не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать [10]. Идеи обучающейся организации являются эффективным инструментом для проведения реформирования и реструктуризации организации, при этом обучение должно рассматриваться как емкий ресурс, а не как предмет потребления[9].

Организационное обучение в настоящее время есть один из основных источников создания конкурентных преимуществ любой организации[19;25]. Обучение работников в организации призвано выработать у них системное мышление, личное мастерство, т.е. высокий уровень профессионализма, способы преодоления влияния стереотипов и др. Б.З. Мильнер отмечает, что к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа и это серьезно тормозит развитие организаций. Обучением, знаниями необходимо управлять. Управление знаниями – это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие есть проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблем или завершения проекта. Новым организациям необходимы хорошо подготовленные работники, которые умеют решать стоящие перед ними задачи и постоянно повышают уровень своих знаний.

*Круговая организация* – это демократическая иерархия. Основная структурная особенность круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет, в котором кроме него есть руководители других подразделений, несколько подчиненных и сторонних представителей. То есть в таких организациях отсутствует безраздельный авторитет, каждый член организации может участвовать сам или через своих представителей в принятии решений, которые его напрямую касаются.

Многомерные организации представляют такую модель организации, которая может адаптироваться к изменениям среды без перестройки.

В заключении следует отметить, что современным организациям требуются высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого необходимы, в свою очередь, подготовленные, инновационно-мыслящие работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить свои усилия для общей творческой работы. Опыт предприятий-лидеров показывает, что инновации неизбежны и управляемы.

#### **? Контрольные вопросы для повторения?**

1. В чем заключается сущность организационных изменений? Перечислите предпосылки данного процесса.
2. Перечислите основные этапы модели управления организационными изменениями.
3. В чем заключаются основные причины сопротивления изменениям в организации?
4. Что такое организационное развитие? Перечислите основные мероприятия по ОР.

## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

### Вопросы для закрепления теоретического материала

1. Сущность понятия «организация»
2. Теория организации и её место в системе научных знаний
3. Понятие и характеристики организации
4. Жизненный цикл организации
5. Внутренняя среда организации, её составляющие
6. Внешняя среда организации, взаимодействие организации с внешней средой
7. Организация и управление
8. Самоорганизация и самоуправление
9. Строение организации
10. Понятие организационного развития
11. Основные этапы развития и кризисы роста организации
12. Причины изменений в организации
13. Внутренние и внешние причины преобразований
14. Изменения с точки зрения организации
15. Основные методы проведения изменений в организации
16. Необходимость организационного развития и изменения
17. Причины сопротивлений изменениям
18. Методы реагирования на сопротивление
19. Методы преодоления сопротивлений
20. Атрибуты самообучающейся организации
21. Принципы построения самообучающихся организаций
22. Особенности организационной культуры самообучающейся организации
23. Будущее социальной организации
- 24\* .Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни».

В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была Ваша реакция на необходимость данного изменения?

## Тестовые материалы

***Каждое тестовое задание допускает выбор только одного варианта ответа***

*1. Теория организации – это наука:*

- а) о количественных соотношениях и качественных характеристиках окружающих объектов мира;
- б) о функциях и методах управления организацией;
- в) о принципах, закономерностях и законах создания, развития и функционирования организаций;
- г) изучающая законодательную регламентацию, правила и нормативы деятельности организаций;
- д) изучающая психологические основы организационных отношений людей.

*2. Организация – это:*

- а) деятельность по упорядочению всех элементов;
- б) систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей;
- в) объединение элементов на основе упорядоченной внутренней структуры;
- г) состояние упорядоченности;
- д) все вышеперечисленное.

*3. Под жизненным циклом организации понимается:*

- а) жизненный цикл работника;
- б) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования;
- в) цикл производственного процесса;
- г) полная совокупность последовательно осуществляемых стадий целостного процесса;
- д) жизненный цикл общественных движений.

*4. Организация активно заполняет выбранный ею сегмент рынка на стадии жизненного цикла:*

- а) зарождение;
- б) становление;
- в) рост;
- г) зрелость;
- д) упадок.

*5. Этап предпринимательства в жизненном цикле организации характеризуется:*

- а) ограниченностью ресурсов, отсутствием четко выработанного направления деятельности;
- б) увеличением выпуска продукции, разработкой новых направлений деятельности;
- в) четким разграничением полномочий, расширением штата работников, выработкой норм и правил;

- г) сокращением объема продаж, потерей лидирующего положения на рынке;
- д) нечеткостью целей, свободным протеканием творческих процессов.

6. *Организация стабильно развивается, стабилизирует структуру с акцентом на эффективность на этапе жизненного цикла:*

- а) предпринимательском;
- б) коллегиальности;
- в) формализации деятельности;
- г) реструктуризации;
- д) спада.

7. *Какой этап жизненного цикла организации требует очень больших затрат всех видов ресурсов и готовности руководства к риску?*

- а) рождение;
- б) детство;
- в) юность;
- г) зрелость;
- д) старение.

8. *Что иллюстрирует для руководителя жизненный цикл организации?*

- а) возможности проникновения в новые сферы деятельности;
- б) предсказуемость последовательных изменений организации с течением времени;
- в) потенциал персонала;
- г) качество управления организацией;
- д) соответствие используемых технологий современным требованиям.

9. *Основные этапы жизненного цикла организации:*

- а) зарождение;
- б) рост;
- в) реорганизация;
- г) зрелость;
- д) старение.

10. *На этапе старения у руководства организацией есть следующие варианты действий:*

- а) прекратить деятельность организации;
- б) развивать инновационные процессы;
- в) сменить руководство;
- г) предпринимать попытки задержать упадок и оживить деятельность организации;
- д) искать пути удержания рынка и новых возможностей.

11. *Что должен предпринимать руководитель для обеспечения эффективной жизнедеятельности организации?*

- а) иметь представление о жизненном цикле организации;
- б) наращивать объемы производства;
- в) знать, на каком этапе развития находится организация;
- г) сокращать штат сотрудников;

д) оценивать, соответствуют действия руководства стадии жизненного цикла, на котором находится организация, или нет.

12. *Этап выработки структуры в жизненном цикле организации характеризуется:*

- а) ростом выпуска продукции;
- б) расширением рынка услуг;
- в) уточнением целей;
- г) обеспечением стабильности;
- д) выявлением новых возможностей развития.

13. *Под организационным развитием понимается:*

- а) стадия жизненного цикла организации;
- б) процесс изменений как закономерного, так и случайного характера, происходящий под влиянием внутренних и внешних для организации факторов;
- в) любой организационный процесс;
- г) принципы и методы организационного развития;
- д) наличие возможностей для роста.

14. *Изменение в организации – это:*

- а) нахождение в состоянии застоя;
- б) перемена, меняющая что-нибудь прежнее в организации на другое, новое;
- в) выявление существующих проблем;
- г) сопротивление нововведениям;
- д) борьба за сохранение статус-кво, за то, чтобы ничего не менять.

15. *Преобразование определяется как:*

- а) любое изменение в организации;
- б) динамичное развитие окружающего мира;
- в) комплекс изменений, которые проводятся сознательно в целях достижения нового качества организации или новых целей ее развития;
- г) планирование и подготовка изменений;
- д) управление изменениями.

16. *Целями организационных преобразований могут быть:*

- а) изменение масштабов организации;
- б) повышение гибкости структуры организации;
- в) изменение основных направлений деятельности
- г) изменение технологии производства и управления;
- д) все вышеперечисленное.

17. *Реорганизация является:*

- а) мутацией в жизненном цикле организации;
- б) одним из средств ухода от персональной ответственности за проваленное дело;
- в) коренным изменением организации;
- г) возвращением к прежнему замыслу (проекту, схеме) организации;
- д) изменением тактики организации.

18. *Реинжиниринг определяется как:*

- а) расширение;
- б) реконструкция;
- в) реструктуризация;
- г) фундаментальное переосмысление и радикальное изменение деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы;
- д) модернизация.

19. *Организационные преобразования могут происходить на следующих уровнях:*

- а) организации в целом;
- б) подразделения;
- в) отдельного работника;
- г) системы управления;
- д) потребителя продукции.

20. *Преобразования могут осуществляться в следующих формах:*

- а) формализация;
- б) расширение;
- в) модернизация;
- г) реконструкция;
- д) реструктуризация;

21. *Причины сопротивления организационным изменениям объясняются следующими обстоятельствами:*

- а) сложившимися привычками деятельности;
- б) опасениями относительно новых условий работы;
- в) настроем коллектива на внедрение инноваций;
- г) неуверенностью в пользе и необходимости инноваций;
- д) уверенностью руководителя в необходимости организационных изменений.

22. *Выделите пути преодоления сопротивления изменениям:*

- а) информирование персонала о необходимости преобразования, обоснование потребности в изменениях;
- б) игнорирование скептически относящихся к инновациям людей;
- в) мотивирование и стимулирование инноваций;
- г) обеспечение поэтапности инновационных преобразований, дающей возможность постепенной адаптации к новым условиям работы;
- д) бесконтрольность хода выполнения вводимых инновационных мероприятий.

## Вопросы для организации дискуссии

### I. Организации будущего

- 1) Тенденции развития организаций в современном мире.
- 2) Требования к новым организациям.
- 3) Сравнительная характеристика традиционных организаций и организаций будущего.
- 4) Характеристики новых организаций (сетевых, виртуальных, многомерных, круговых, обучающихся).
- 5) Ключевые направления изменений в управлении организациями в период становления рыночной экономики.

### II. Организации вчера, сегодня, завтра.

- 1) Будущее социальной организации.
- 2) Организации вчера, сегодня, завтра.
- 3) Сравнительная характеристика современных и перспективных организационных структур.
- 4) Сетевые организации, их отличительные особенности.
- 5) Достоинства и недостатки виртуальных организаций.

#### *Контрольные вопросы для закрепления:*

1. Какие новые требования предъявляют к организациям в ходе адаптации к условиям рыночной экономики?
2. Разработка каких направлений развития организаций приносит максимальный эффект?
3. Каковы направления изменений организаций в современном мире?
4. Выполнение каких условий помогает организации быстрее адаптироваться к динамичной внешней среде?
5. Что является главной чертой переходного периода экономики России к рынку?
6. Назовите основной признак сетевых организаций и укажите их типы.
7. Почему сегодня виртуальные организации являются экономической необходимостью для общества?
8. Как реализуется главная особенность многомерных организаций?
9. Каковы отличительные признаки круговых организаций? Почему в них широко применяется демократический подход к управлению?
10. Назовите принципы деятельности обучающихся организаций.

## Творческие задания

Решите кроссворды и охарактеризуйте понятия с точки зрения организационной науки

### Судоку 1

6	A2	5	■	■	■	■	■	■
A4	A5	■	A13	1	■	5	6	7
■	A8	■	■	8	■	A25	1	■
A28	A29	A30	7	■	4	■	■	■
■	5	■	■	A41	■	1	8	2
3	9	2	■	■	A45	A52	■	A54
4	3	7	6	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	3	■	8
■	■	■	4	■	5	■	A80	A81

A2. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Ответ:

A4. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A5. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней

структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A8. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям

Ответ:

A13. 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью

Ответ:

A25. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

A28. мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей

Ответ:

A29. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности

Ответ:

A30. строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними

Ответ:

A41. вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от авторитарного до демократического.

Ответ:

А45. некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью

Ответ:

А52. логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Ответ:

А54. внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь

Ответ:

А80. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Ответ:

А81. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающиеся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью

Ответ:

## Судоку 2

<b>A1</b>		<b>A3</b>	<b>A10</b>	<b>A11</b>	<b>A12</b>	1	5	2
4	<b>A5</b>	7	<b>A13</b>		<b>A15</b>		<b>A23</b>	
	<b>A8</b>	<b>A9</b>		8	3		<b>A26</b>	<b>A27</b>
2	8	<b>A30</b>	1		<b>A39</b>	9	4	
<b>A31</b>	<b>A32</b>	<b>A33</b>	2	<b>A41</b>	4		<b>A50</b>	
7	<b>A35</b>	6		5				<b>A54</b>
<b>A55</b>	9		<b>A64</b>	2	<b>A66</b>	<b>A73</b>		6
	5	<b>A60</b>		7	<b>A69</b>	<b>A76</b>	<b>A77</b>	1
6	<b>A62</b>	1	<b>A70</b>	<b>A71</b>		<b>A79</b>	<b>A80</b>	8

A1. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A3. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

A5. организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Ответ:

A8. группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности

Ответ:

A9. — комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Ответ:

A10. методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента

Ответ:

A11. подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

Ответ:

A12. 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

Ответ:

A13. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Ответ:

A15. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности

Ответ:

A23.

влияние изменений одной из них на все другие.

Ответ:

A26. способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей

Ответ:

A27. самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли

Ответ:

A30. метод генерации новых идей

Ответ:

A31. функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива

Ответ:

A32. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A33. состояние управляемой системы, когда субъект и объект управления совпадают.

Ответ:

A35.

сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Ответ:

A39. схематическое представление сложного процесса принятия решения по  какой-либо  задаче  
Ответ:

A41. совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.  
Ответ:

A50. функция имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенность в достоверности этой информации.  
Ответ:

A54. – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности, результат творческой и инвестиционной деятельности, направленный на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг, технологий, организационных форм на уровне фирмы  
Ответ:

A55. линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть.  
Ответ:

A60. факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители  и  конкуренты.  
Ответ:

A62. разделение всей работы на составляющие компоненты.  
Ответ:

A64. метод  формальной организации целостных систем.  
Ответ:

A66. совокупность  взаимосвязанных  компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации  
Ответ:

А69. это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса

Ответ:

А70. это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

Ответ:

А71. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Ответ:

А73. предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на фирме.

Ответ:

А76. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью

Ответ:

А77. процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры "выхода" объекта как системы

Ответ:

А79. основная общая цель или задача организации; принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций, как со своей продукцией, так и на рынках

Ответ:

А80. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Ответ:

## Практические задания<sup>1</sup>

**Задание 1.** Дайте в табл. 2. определения понятия организации в различных смысловых значениях:

Таблица 1

Организация как процесс	
Организация как объект	
Организация как форма существования социальных систем	
Организация как свойство	

**Задание 2.** Приведите в качестве примера техническую, биологическую и социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации (табл. 3).

Таблица 2

Организация	Цель функционирования	Основные составляющие элементы	Число связей между элементами*	Уровень сложности	Основные условия эффективного функционирования
Техническая организация					
Биологическая организация					
Социальная организация					

\* Максимальное число связей определяется по формуле  $m(m-1)$ , где  $m$  – общее количество элементов в организации.

**Задание 3.** Выберите организацию, в которой необходимо провести преобразование:

- 1) магазин бытовой техники;
- 2) мастерская по ремонту одежды;
- 3) крупное предприятие, производящее обувь;
- 4) стоматологическая клиника;
- 5) строительная организация;
- 6) туристическое агентство;
- 7) любая другая организация.

**Задание 4.** Определите возможные проблемы функционирования и развития выбранной вами организации:

- 1) устарели технологии производства и управления;
- 2) недостаточная технологическая оснащенность;

<sup>1</sup> При составлении практических заданий использовались материалы [15;24;28;35;38]

3) основные направления деятельности не позволяют достичь желаемых результатов;

4) не достаточно гибкая организационная структура;

5) масштабы организации не соответствуют выполняемым задачам;

6) конкуренты вытесняют с занятого организацией сегмента рынка;

7) низкий уровень квалификации работников;

8) имеются разногласия в высшем руководстве;

9) коммуникационная сеть организации не обеспечивает всех необходимой информацией;

10) не эффективен механизм управления;

11) другие проблемы.

**Задание 5.** Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

**Задание 6.** Разработайте в табл. 1 программу действий по разработке, организации, внедрению вводимого преобразования, которая бы включала в себя следующие этапы:

Таблица 1

Программа действий по разработке,  
организации и внедрению преобразования

Этапы	Мероприятия, предполагаемые действия
Первоначальная диагностика	
Сбор информации	
Анализ полученных данных	
Планирование и подготовка изменений	
Осуществление изменений	
Оценка результатов и формирование рекомендаций	

**Задание 7.** Выскажите предположение, будет ли в организации сопротивление преобразованиям, раскройте его причины.

**Задание 8.** Что вы порекомендуете предпринять руководителю организации для предупреждения и преодоления сопротивления вводимым преобразованиям?

**Задание 9.** Выберите из табл. 2 способы воздействия на членов организации по привлечению их к изменениям. Обоснуйте свой выбор.

Способы воздействия на членов организации  
при привлечении их к изменениям

Форма воздействия	Условия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации	При большом числе людей значительные затраты времени
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	Значительное сопротивление	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Помощь и поддержка	Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников	Значительные уступки
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Потеря доверия при разоблачении
Принуждение	Есть сила и нужно делать все быстро	Ухудшение отношений в будущем

## Деловая игра «Я - руководитель»<sup>2</sup>

### Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость организационных преобразований - разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

### Характеристика отдела

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не

всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не

---

<sup>2</sup> По материалам Сети Интернет

знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### *Задание 1.*

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### *Задание 2.*

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### *Задание 3.*

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

9. Решите психологический тест «Начальник или подчиненный», проанализируйте полученные результаты. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению управленческих функций.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

### Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - активность группы поддержки (команды претендента);
  - корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итого
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3. ....						
4. ....						
5. ....						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

## Тест «Начальник или подчиненный»

В социальной сфере, в деловых взаимоотношениях люди практически всегда делятся на тех, кто любит и может руководить, и тех, кто предпочитает, чтобы ими руководили, направляли их действия. Конечно, для успешного ведения дела нужны и те и другие.

Проверьте с помощью данного теста, к чему есть предрасположенность у вас.

1. Когда мне достается роль руководителя, я воздерживаюсь от критики людей и их высказываний:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
  
2. Я делаю людям резкие и критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:
  - a) обычно;
  - b) иногда;
  - c) никогда не делаю.
  
3. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
  
4. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей:
  - a) да, это верно;
  - b) верно нечто среднее;
  - c) нет, это не верно.
  
5. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:
  - a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
  
6. Если бы я получил(а) от своего начальника нерациональное распоряжение, то, скорее всего:
  - a) делал(а) бы по-своему;
  - b) затрудняюсь ответить;

с) выполнил(а), но высказал(а) бы свое сомнение.

7. Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает:

- а) да;
- б) бывает по-разному;
- с) нет.

8. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:

- а) вежливый(ая) и спокойный(ая);
- б) верно нечто среднее;
- с) энергичный(ая) и напористый(ая).

9. Иногда я говорю посторонним вещи, кажущиеся мне важными, даже если они меня об этом не спрашивают:

- а) да;
- б) не уверен(а);
- с) нет.

10. Даже если окружающие или обстоятельства против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- с) нет.

11. Когда я нахожусь в группе людей, приступающих к работе, то само собой получается, что я оказываюсь во главе их:

- а) да;
- б) не уверен(а);
- с) нет.

12. Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно разрешить какую-либо проблему:

- а) да;
- б) не уверен(а);
- с) нет.

13. Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват(а):

- а) да;
- б) когда как;
- с) нет.

### **Подсчет очков**

Начислите себе по 2 очка за каждый ответ «а» на вопросы 2, 5, 9, 10, 12, 13 и ответ «в» на вопросы 1, 3, 4, 6, 7, 8. За каждый ответ «б» к сумме прибавляется еще по 1 очку.

Если **сумма меньше 9 очков**, то, скорее всего, вы склонны к подчинению в межличностных и социальных отношениях. Вам свойственна кротость, способность уступать дорогу другим, послушность и согласие с группой даже в тех случаях, когда внутренне убеждены в противоположном. Вы часто оказываетесь в зависимом положении, в случае неудачи совместных действий берете вину на себя, тревожитесь о возможных ошибках. Скорее всего, это следствие доверия к другим, преувеличение их значимости, развитости, умения решать те сложнейшие проблемы, которые вы видите более глубоко, чем те, кто внешне легко их преодолевает, а на самом деле просто не замечает, что есть повод для сомнений.

## Психологические тесты

Тест-методика: «**Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой (в условиях организационных преобразований)**»<sup>3</sup>

**Задание.** В приведенном ниже бланке - тесте в форме таблицы отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные лично для вас.

Бланк ответа

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
<b>1. Способность правильно формулировать жизненные цели</b> <i>(оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)</i>		
1.1. Способность познать самого себя		
1.2. Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3. Умение принимать решения		
1.4. Умение планировать карьеру		
<b>2. Личная организованность</b> <i>(способность жить и работать по системе)</i>		
2.1. Приверженность системному подходу		
2.2. Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3. Умение сосредоточиться на главном		
2.4. Умение все делать по порядку		
2.5. Умение не упускать из виду мелочи		
2.6. Умение учитывать и анализировать затраты времени		
<b>3. Самодисциплина</b> <i>(умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»)</i>		
3.1. Обязательность, способность держать слово		
3.2. Пунктуальность, точность исполнения		
3.3. Собранность, умение не разбрасываться		
3.4. Наличие чувства ответственности		
3.5. Умение отказываться от удовольствий ради главного		
<b>4. Знание техники личной работы</b> <i>(знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)</i>		

<sup>3</sup> По материалам [24;45]

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
4.1. Умение организовать рабочее место		
4.2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3. Умение работать с информацией		
4.4. Умение составлять документы		
4.5. Умение говорить по телефону		
4.6. Умение слушать		
4.7. Умение планировать свои дела		
4.8. Знание методов рационализации личного труда		
4.9. Умение пользоваться записной книжкой		
4.10. Умение менять занятия		
4.11. Знание технологии коммуникаций		
4.12. Умение найти и получить работу		
4.13. Умение адаптироваться в коллективе		
4.14. Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15. Умение делегировать полномочия		
<b>5. Самоорганизация личного здоровья</b> <i>(хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)</i>		
5.1. Физические нагрузки		
5.2. Правильное питание		
5.3. Сон		
5.4. Дыхание		
5.5. Водные процедуры		
5.6. Закаливание		
5.7. Борьба с шумом		
5.8. Тренированность нервной системы		
5.9. Умение расслабляться		
5.10. Отказ от вредных привычек		
<b>5.11. Режим труда и отдыха</b>		
<b>6. Эмоционально-волевой потенциал</b> <i>(способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)</i>		
6.1. Воля		
6.2. Трудолюбие		
6.3. Упорство в работе		
6.4. Целеустремленность		
6.5. Решительность		
6.6. Напористость		
6.7. Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8. Оптимизм и жизнерадостность		
6.9. Увлеченность работой		
6.10. Преданность работе и коллективу		
6.11. Семейное благополучие		
6.12. Уверенность в самом себе		
6.13. Психологическая подготовка к работе		
<b>7. Самоконтроль своей жизнедеятельности</b> <i>(способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)</i>		

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
7.1. Знание функций самоконтроля		
7.2. Контроль процессов		
7.3. Контроль времени		
7.4. Контроль результатов		
7.5. Самоконтроль дня		
7.6. Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать управленческие решения в различных ситуациях.

### Методика самооценки ограничений развития менеджера

В ходе данного обследования вам предлагается определить свое отношение к 110 утверждениям, описывающим возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как руководителя. Результаты могут вас удивить и заставить задуматься.

*Автор: Валерий Николаевич Машков, заведующий кафедрой социальной антропологии и психологии Санкт-Петербургского государственного университета, доктор психологических наук, профессор.* Автор: <http://www.elitarium.ru> <http://psylive.ru>

В ходе данного обследования вам предлагается определить свое отношение к 110 утверждениям, описывающим возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. В противном случае оставьте клетку пустой.

Старайтесь подходить к каждому утверждению текста по отдельности, но слишком долго не думайте, отложите анализ до окончания обследования. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие
5. Я способен успешно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться успешной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.

11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.

44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю успешно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более результативным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.

76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет для меня труда.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания успешных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

**Таблица ответов**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

**Обработка и интерпретация результатов**

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

**Инструкция по заполнению таблицы результатов**

Впишите соответствующие числа из таблицы ответов в первый столбец таблицы результатов.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1, и так далее. Наивысший результат получит ранг 11. Это и есть последовательный ряд ваших ограничений. Особое внимание обратите на качества, занимающие три первых места, с 1-го по 3-е. Ознакомьтесь с их кратким определением.

**Таблица результатов**

<i>Ваш результат</i>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Ранг</i>	<i>Обратный ранг</i>	<i>Ограничения</i>
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решения проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

### **Краткое определение ограничений**

1. **Неумение управлять собой:** неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
2. **Размытость личных ценностей:** отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. **Смутные личные цели:** отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. **Остановленное саморазвитие:** отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. **Недостаточность навыка решать проблемы:** отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. **Недостаток творческого подхода:** отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. **Неумение влиять на людей:** недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. **Недостаточное понимание особенностей управленческого труда:** недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. **Слабые навыки руководства:** отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. **Неумение обучать:** отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. **Низкая способность формировать коллектив:** неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

## ГЛОССАРИЙ

### А

*Адаптация* - процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

*Активизация* - функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

*Анализ* - мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

*Аппарат управления* - совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

*Аттестация* - комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

### Б

*Бизнес-инкубатор* - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

*Бизнес-процесс* – 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

### В

*Венчурные предприятия* - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

*Взаимодействие* – 1) воздействие объектов друг на друга, их взаимная обусловленность и порождение одним объектом другого; 2) универсальная форма движения, развития, определяющая существование и структуру любой материальной системы.

*Виртуальная организация* – 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

*Внешняя среда* – 1) окружающий мир и место в нем организации (предмета); 2) внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь.

*Внутренняя среда* – 1) строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними; 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации.

*Воздействие* - сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

### Г

*Гетерогенный* (от греч. heterogenes – неоднородный) – разнородный по своему составу или происхождению.

*Гибкость* – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями системы.

*Гомеостаз(ис)* (от греч. homoios – подобный + stasis - состояние) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

*Гомогенный* (от греч. homohenes – однородный) – однородный по своему составу.

## Д

*Дедукция* (от лат. deductio – выведение) – способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

*Действие* – часть процесса, его элементарная составляющая, в результате которой объект подвергается однократному изменению или перемещению, требующая затрат времени и ресурсов.

*Департаментализация* (от франц. departament – административно-структурная единица) – в теории организации – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организации (цехов, отделов, участков, бюро и т.д.).

*Дивергенция* (от лат. divergere - расходиться) – расхождение.

*Диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы.

*Дивизиональные структуры* – специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров организаций, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды структуризация органов управления происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам (территориальному принципу).

*Динамизм* - характеристика изменений, происходящих в организации.

*Динамические системы* – системы, состояние которых изменяется во времени.

*Дифференциация* – возрастание различий, несоответствий между частями целого.

## Ж

*Жизненный цикл организации* – 1) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования; 2) последовательность

качественно разных этапов, которые сменяют друг друга в процессе её жизнедеятельности, начиная с момента создания и до момента ликвидации.

### **З**

*Задачи* – мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

*Зависимость* – это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями.

*Закономерность* указывает на то, что зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы.

*Закон* – 1) это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей; 2) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 3) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 4) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 5) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе, обществе.

*Закрытая система* – самодерживаемая система, игнорирующая эффект внешнего воздействия, у которой отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

### **И**

*Изменение* - перемена, возникновение нового, в организации как системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

*Иерархическая система* – (от греч. hieros – священный + arche - власть) – система, имеющая многоуровневую структуру, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, в порядке подчинения.

*Индукция* – (от лат. induction – возбуждение, наведение) – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

*Инновация* - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

*Интеграция* – процесс, направленный на сохранение целостной системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

*Интеллектуальный потенциал* - уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

*Институт* - (от лат. institutum – установление, учреждение) – определенная организация общественной деятельности и социальных отношений, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции.

*Институционализация* – 1) учреждение каких-либо новых институтов; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

## **К**

*Коммуникация* (от лат. communicatio – сообщение, передача) – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

*Конвергенция* – формирование тождественных сходных форм у разнородных систем в силу воздействия однородной среды.

*Конкуренция* - противоборство организаций на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции.

*Конфликт* - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия.

*Кооперация* – целенаправленное сотрудничество, соединение усилий разделенного труда и специализировавшихся исполнителей, при котором много лиц планомерно работают рядом и в непосредственном взаимодействии друг с другом в процессе производства.

*Критерий* - признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов.

*Культура* (от лат. cultura) – совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

## **Л**

*Лизинг* - сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие обязанности сторон.

*Линейная структура* – организационная структура, реализующая принцип единоначалия и централизма, предусматривающая выполнение одним руководителем всех функций управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

*Линейно-функциональная структура* – тип организационной структуры, представляющий собой один из наиболее распространенных вариантов построения организации. Сущность данной структуры состоит в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

*Линейные связи* – отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

## М

*Матричная структура* – 1) современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами); 2) тип организационной структуры, построенный по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен полномочиями для достижения поставленных целей.

*Менталитет* - образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

*Метод* (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) – 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) совокупность конкретных шагов, которые необходимо предпринять для решения определенной задачи или достижения цели; 3) прием практического или теоретического познания действительности; 4) определенным способом упорядоченная деятельность.

*Метод разработки управленческого решения* - способ практического и теоретического действия руководителя, направленного на достижение цели.

*Метод управления* - способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

*Методика* (от греч. *methodike*) – совокупность методов (приемов) целесообразного проведения какой-либо работы.

*Методология* (от греч. *methodos* – метод + *logos* - наука) – 1) учение о научном методе познания; 2) учение о логической организации какой-либо деятельности.

*Методология управления* - логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

*Механизм управления* - совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

*Миссия организации* – 1) совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации; 2) наиболее общая цель организации, смысл её существования.

*Моделирование* (от лат. *modulus* – прообраз) – воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения (модели).

*Модель* (от лат. *modulus* – мера, образец) – любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заменителя».

*Модель мотивации* — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

*Морфологический анализ* - экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы

*Мотивация* - процесс стимулирования отдельных работников или коллективов к эффективной трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации и ее подразделений посредством различных стимулов.

## **Н**

*Неопределенность* - ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

*Нормализация* – один из принципов организации и операций самоорганизации, способствующих приведению объекта или процесса к норме, к нормальному состоянию за счет нормирования, унификации, типизации, стандартизации.

## **О**

*Операция* – несколько логически связанных между собой действий.

*Организационные изменения* – все, что связано с изменениями в структуре, свойствах, отношениях, связях и состоянии организации.

*Организационные коммуникации* – 1) административная, функциональная или информационная связь должностей, рабочих мест и других подразделений организации; 2) процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами.

*Организационная культура* – 1) система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение; 2) совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяются членами организации.

*Организационные нововведения* – введение изменений, новшеств в организацию труда, производства и управления.

*Организационные отношения* – 1) все виды отношений, имеющих место в организации, направленные на консолидацию элементов социально-технической системы, повышение её упорядоченности, углубление и совершенствование кооперации труда; 2) совокупность отношений производства, распределения, обмена, потребления и государственного

управления, вызывающих организационные изменения в организационных системах и подлежащие количественной оценке, регламентации и закреплению в организационных документах.

*Организационные параметры* – величины, характеризующие и количественно оценивающие структуру, свойства, отношения, связи и состояние организации.

*Организационные полномочия* – совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

*Организационный проект* – 1) совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее развития; 2) совокупность организационных документов, определяющих и регламентирующих процесс любой человеческой деятельности, системно описывающих устройство ее продукта либо устройство процессора, предназначенного для осуществления желаемого процесса, а также организационно-технические и экономические механизмы его рентабельного функционирования и развития.

*Организационное проектирование* – 1) разработка проектов новых организаций или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб); 2) процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации; один из способов процесса организации, результатом которого являются организационные элементы.

*Организационное развитие* – изменение всех составных частей организации таким образом, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения своих внутренних возможностей по решению стоящих проблем.

*Организационный рост* – увеличение объемов деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов управленческой деятельности.

*Организационные свойства* – то, что присуще организационным системам и обнаруживается в организационных отношениях, что отличает их от других систем или делает похожими на другие системы.

*Организационная структура управления* – это состав и взаимосвязи подразделений, должностей, выполняющих функции управления организацией.

*Организация* - 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного

объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

*Организация в статике* – некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

*Организация в динамике* – разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

*Организация как процесс* – 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

*Организация как свойство* – характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью.

*Ответственность* – необходимость отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей, по отношению к членам организации, по отношению к системе более высокого порядка).

*Открытая система* – система, находящаяся в динамическом взаимодействии с внешней средой.

*Оценка* - отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

*Оценка эффективности управления* - соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

## II

*Парадигма* (от греч. paradeigma – пример, образец) – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

*Параметр* - показатель, характеризующий систему.

*Персонал* - группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

*Показатель* - характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

*Предприятие* - самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

*Принцип* – норма, правило действия, вытекающее из закона.

*Принципы организации* – 1) общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов как в природе, так и в обществе; 2) основные положения, исходные пункты в определении процесса организации.

*Производственная система* – объединение территориально обособленных производственно-технологических подразделений, реализующих комплекс производственно-технологических функций подготовки производства, совершенствования технологии производства и непосредственного изготовления продукции.

*Полномочия* – совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией.

*Проблема* - противоречие, требующее своего разрешения.

*Проект* – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

*Производственная структура хозяйственной организации* – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

*Процесс* – последовательная смена состояний в развитии объекта во времени, цепочка изменений, связанных друг с другом, направленных на реализацию его предназначения, смысла существования, внутренней или внешне заданной цели.

*Процесс принятия решений* – процесс анализа, прогнозирования и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

*Процесс управления* – это последовательная смена состояний системы управления.

*Прогнозирование* - научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

## **Р**

*Развитие* – накопление изменений, совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

*Реинжиниринг* - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы – стоимости, качестве обслуживания, темпах роста. Его результатом является принципиально новый процесс, созданный с нуля, способ преобразования существующего бизнеса на основе новейших технологий, а не улучшение, модификация существующего.

*Реорганизация* - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

*Реструктуризация* - изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

## **С**

*Самоорганизация* – 1) процесс развития мира, функционирующего на принципах случайности и отбора, главное свойство которого – поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем; 2) процесс упорядочения в организации только за счет внутренних факторов.

*Самоуправление* – это такой процесс управления, когда управляющая и управляемая подсистемы совпадают.

*Связь* – отношения между элементами системы.

*Связи с общественностью* - вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

*Синергетика* – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

*Синергизм* – научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

*Синергия* (от лат. *synergia* – сотрудничество, содружество) – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

*Синтез* - антипод анализа, способ собрать целое из функциональных частей; процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.

*Система* – 1) целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; 2) множество упорядоченных некоторым отношением или связанных по определенному признаку элементов.

*Система управления* - совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

*Система ценностей* – 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок.

*Системный анализ* – один из методов процесса самоорганизации, состоящий в том, что исследуемый предмет мысленно или практически расчленяется на составные, логически взаимосвязанные элементы (признаки, свойства, отношения), каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого, для того, чтобы выделенные в ходе анализа патологии и проблемы соединить с помощью другого логического приема – синтеза – в целое представление, обогащенное новыми знаниями и определяющее структуру соподчиненных проблем.

*Системный подход* – комплексная методология процесса познания, анализа и синтеза, состоящая в том, что: 1) исследуемый объект рассматривается как единое целое независимо от рассматриваемого аспекта (технического, экономического, административного); 2) решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы.

*Синтез* - метод изучения предмета или явления в его целостности и взаимной связи его частей.

*Социальная организация* – 1) сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общей цели; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определенной структуры.

*Социальная ответственность* - необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

*Способ* – определенная система действий.

*Средства управления* – набор устройств, приспособлений и технологий, методов, необходимых для осуществления процесса управления.

*Стадия процесса* – совокупность относительно функционально однородных последовательных операций в рамках процесса.

*Стохастический процесс* – вероятностный, случайный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

*Стратегическая программа* - совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

*Структура* (от лат. structura) – 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

*Структура организации* – внутреннее строение организации, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие.

*Структура управления* – упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей и функций.

## **Т**

*Теория* (от греч. theoria – рассмотрение, исследование) – 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

*Теория организации* – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

*Теория организаций* – раздел теории организации, изучающий организацию как систему, как субъект хозяйственной деятельности.

## **У**

*Управление* – это воздействие субъекта (административное, административно-авторитарное, авторитарно-организационное, экономическое или социально-психологическое на все то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели.

*Управляющий орган (субъект)* – проявляется в форме руководящего или распорядительного органа либо в качестве распорядительного центра в зависимости от делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей.

#### **Ф**

*Фаза процесса* – качественно определенная часть процесса.

*Функции* – это совокупность порученных кому-либо обязанностей.

*Функциональная структура* – процесс деления организации на отдельные функциональные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и четко очерченные обязанности, несет ответственность за результаты своей функциональной деятельности.

*Функция управления* – совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

#### **Х**

*Хозяйственная организация* – организация, которая создается для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания услуг и получения прибыли или осуществления иной некоммерческой деятельности.

#### **Ц**

*Цель* – 1) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 2) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

#### **Ч**

*Человеческий капитал* – экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

#### **Э**

*Элемент* – мельчайшая, неделимая с точки зрения целей исследования, часть системы.

*Эмерджентность* (от англ. emergence – возникновение, появление нового) – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов; 3) наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

*Энтропия* (от греч. en – в, вовнутрь + trope – поворот, превращение) – количественная мера неопределенности состояния системы.

*Этап процесса* – несколько стадий процесса, в результате осуществления которых возникает конкретный промежуточный результат.

*Эффект* – соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

*Эффективность системы управления* – характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Бакунин М. Самообучающаяся организация. – Режим доступа: <https://bakunin.com/self-learning-organization/>
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
4. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Проспект, 2015. — 128 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54884> — Загл. с экрана.
5. Веснин В.Р. Теория организации. [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - М. : Проспект, 2015. - 172 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54883> - Загл. с экрана.
6. Веснин В.Р. Теория организации. [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - М. : Проспект, 2015. - 172 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54883> - Загл. с экрана.
7. Дафт Ричард Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
8. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат), — [www.dx.doi.org/10.12737/2375](http://www.dx.doi.org/10.12737/2375).
9. Коробейникова Е.Р., Назарова О.Л. Развитие потенциала педагога в условиях школы как самообучающейся организации //В сборнике: **СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**. материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 141-146.
10. Коробейникова Е.Р., Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Обучающиеся организации как лидеры преобразований: обзор мировых практик // В сборнике: **СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**. материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 98-104.
11. Коротков М.Э. Концепция обучающейся организации. – Режим доступа: URL: [http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncersija\\_obuchajushh\\_ejjsja\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncersija_obuchajushh_ejjsja_organizacii.html) дата обращения (26.06.2019)
12. Коротков В.В., Кузнецова Н.В. САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ИСКУССТВО И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ// В сборнике: **СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**. материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, 2021. С. 134-142.
13. Кузнецова Н.В. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ. Учебное пособие. Электронное издание. Магнитогорск, 2017. Том Часть 1 Менеджмент

14. Кузнецова Н.В. МЕНЕДЖМЕНТ. Магнитогорск, 2017.
15. Кузнецова Н.В. МЕНЕДЖМЕНТ. Магнитогорск, 2016.
16. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.
17. Кузнецова Н.В. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Москва, 2016.
18. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - Москва, 2019.
19. Кузнецова Н.В. Модель создания и управления знаниями И. Нонака и Х. Такеучи в практике образовательной организации // Экономика и политика. 2020. № 1 (15). С. 36-41.
20. Кузнецова Н.В. Непрерывная профессиональная подготовка управленческих кадров как необходимое условие инновационного развития // Экономика и политика. - 2018. - № 1 (11). - С. 31-34.
21. Кузнецова Н.В. Образовательная организация и бизнес-сообщество - взаимодействие в аспекте трудоустройства выпускников // Социосфера. 2017. № 4. С. 27-30.
22. Кузнецова Н.В. ОРГАНИЗАЦИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2020.
23. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.
24. Кузнецова Н.В. Планирование карьеры . практикум / Магнитогорск, 2009.
25. Кузнецова Н.В. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Электронное издание. - Магнитогорск, 2021. Том Часть 1 Теория организации
26. Кузнецова Н.В. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Электронное издание. - Магнитогорск, 2021. Том Часть 2 Организационное поведение.
27. Кузнецова Н.В. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ. Электронное издание. - Магнитогорск, 2021.
28. Кузнецова Н.В. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. Электронное издание / Магнитогорск, 2018.
29. Кузнецова Н.В. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРАКТИКУМ. Электронное издание / Магнитогорск, 2018.
30. Кузнецова Н.В., Безыргаян М.А. Личностные и организационные барьеры творчества персонала современной организации в условиях моногорода // В сборнике: Художественная культура и трансформация индустриального менталитета в условиях моногорода. Сборник научных трудов II Всероссийской (национальной) научной конференции. Под общей редакцией В.А. Жилиной. 2020. С. 89-94.

31. Кузнецова Н.В., Жилина В.А. ТЕОРИЯ И ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА . Электронное издание / Магнитогорск, 2019. Том Часть 1 Основные и научные подходы классификаций в теории управленческой мысли
32. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.
33. Кузнецова Н.В., Сафронова О.С. Методологические подходы к управлению знаниями в организации // В сборнике: Инновационные, финансовые и экономические аспекты информационной экономики XXI века. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Н. Немцева, А.Г. Васильевой. 2020. С. 32-40.
34. Кузнецова Н.В. Менеджмент в малом бизнесе. Электронное издание. Магнитогорск, 2019. Том Часть 2 Основы и особенности управления в малом бизнесе.
35. Лукичева Л.И. Менеджмент организации : теория и практика.- М : Омега-Л, 2011. – 488 с.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.
37. Мильдзиков З.Т. Критерии развития обучающейся организации // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. - №5.- С.30-32.
38. Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб.пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.
39. Модели развития организации: Модель И. Адизиса и модель Р. Дафта. – Режим доступа: URL: <http://andrey-shad.livejournal.com/1456.html>
40. Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Управление изменениями организации в условиях цифровой экономики // В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. 2020. С. 203.
41. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления: Монография / Подлесных В.И., Кузнецов Н.В., Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
42. Обучающаяся организация . – Режим доступа: <https://www.sites.google.com/site/upravlenieznaniami/obucausaasa>
43. Паратнова О. Жизненный цикл организации. Модель И. Адизеса. - Режим доступа: URL: <http://www.psychologos.ru/articles/view/zhiznennyu-cikl-organizacii.-model-i.-adizesa>
44. Парахина В.Н. Теория организации : учеб.пособие / В.Н.Парахина, Т.М.Федоренко. – М. : КноРус, 2008. – 296 с.
45. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2002.
46. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб.пособие / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.- 320с.

47. Романов Е.В., Кузнецова Н.В., Пономарева О.С., Назарова О.Л., Литовская Ю.В., Майорова Т.В. Стратегические ориентиры развития экономики России. Магнитогорск, 2019.
48. Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие. [Электронный ресурс] / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2017. — 200 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/92712> — Загл. с экрана.
49. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге; [пер. с англ. Б.С. Пинскер]. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 406 с.
50. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.
51. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.
52. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
53. Тихомиров В.П. Организационные изменения и концепция обучающейся организации // Экономика, статистика и информатика. – 2004. - №1. – С.5-16.
54. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации. Учебное пособие. – Москва: Международный консорциум «Электронный университет», МЭСИ, 2004. – 112 с.
55. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ: ПУТИ РАЗВИТИЯ // В сборнике: СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 128-132.
56. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Организационная структура управления компании: повышение эффективности как необходимое условие выживания// В сборнике: СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2019. С. 37-41.
57. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 148-154.
58. Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. - P.111.

59. Kuznetsova N.V., Rahimova L.M., Gafurova V.M., Simakov D.B., Zinovyeva E.G., Ivanova L.A. External environment as a factor of ensuring the competitiveness of organizations in the REGIONAL MARKET OF medical services // European Research Studies Journal. 2017. Т. 20. № 4А. С. 308-322.

60. Kuznetsova N.V., Vasileva A.G., Rakhimova L.M., Orinina L.V., Kashuba I.V., Kiva-khamzina Yu.L. Methods of assessing the competitive environment of public food service establishments in the context of providing their sustainable development // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. Т. 8. № 2 (18). С. 301-318.

61. Zhilina V., Kuznetsova N., Zhilina E. Transformation of human capital phenomenon: making of new research paradigm // В сборнике: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). 2020. С. 74-78.

62. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Zhilina E.A. Modern characteristics and mechanisms of identification of social subject // В сборнике: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference dedicated to the 80th anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich. Kh. I. Ibragimov Complex Research Institute. 2020. С. 2742-2749.

## **РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ**

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент» является зарегистрированным электронным средством массовой информации (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549).
3. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
4. <http://leg-ekonom.ru> - принципы управления организацией
5. <http://grebennikov.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал
7. <http://www.eur.ru> – Библиотека экономической и управленческой литературы
8. <http://e-college.ru> - проект Московского института экономики, менеджмента и права (МИЭМП), посвященный дистанционному обучению. Сайт поддерживается силами Информационно-методического центра (ИМЦ) МИЭМП.
9. <http://www.gaudeamus.omskcity.com> - электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.

10. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
11. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
12. <http://economics-online.org>- Сайт Economics online - Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.
13. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
14. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
15. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" ([window.edu.ru](http://window.edu.ru)) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.
16. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
17. <http://www.gumer.info> - Коллекция книг по социальным и гуманитарным и наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.
18. <http://www.finbook.biz> - Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.
19. <http://menegerbook.net> - библиотека менеджера
20. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
21. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
22. <http://ecsocman.edu.ru>- Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.
23. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.

24. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.

25. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

26. <http://lt-nur.uni-dubna.ru> - Интернет-портал «Международная научная школа устойчивого развития»

27. [www.rypravlenie.ru](http://www.rypravlenie.ru) - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Журнал выходит 4 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

28. [www.ugazvitie.ru](http://www.ugazvitie.ru) - Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Гл. ред. Большаков Б.Е. Журнал выходит 2 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ**

Учебное пособие

Ответственность за содержание возлагается на автора  
Издается в авторской редакции

1,17 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2022 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru