

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВПО «АмГУ»)**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**  
**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент  
направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

Благовещенск, 2015 г.

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета

*Гусев С.А., составитель*

Теория организации и организационное поведение: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление» / сост. С.А. Гусев. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2015.

Рассмотрен на заседании кафедры экономики и менеджмента организации 01.09.2015, протокол № 1.

© Амурский государственный университет, 2015  
© Гусев С.А., составление, 2015

## КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### Тема 1. Сущность организации

Вопросы:

1. Дефиниции термина «организация».
2. Проявления организации.
3. Понятие термина «Организовывание».
4. Взаимодействие понятий «Организация» и «Управление».
5. Основное выражение сущности организации.

Теория организации - это не просто академическая дисциплина, это наука об основных закономерностях, регламентирующих весь процесс жизнедеятельности организаций. При этом организация в данной науке не абстрактное понятие, а реально существующий объект окружающей нас действительности. Иными словами - это не теоретические исследования, основанные на лабораторных опытах, а то, что должен знать и понимать любой уважающий себя руководитель.

Термин "**Организация**" (в общем смысле) означает строение, объединение, то есть крепкое, планомерное устройство чего-либо.

С точки зрения экономической литературы, **организация** - это создание целесообразно устроенного целого.

В настоящее время выделяются 3 основных значения термина "организация", закрепившиеся в экономической литературе:

1. Внутренняя упорядоченность, взаимодействие частей целого, их полная согласованность, то есть организация, как состояние;
2. Совокупность процессов, действий, способствующих образованию, укреплению и совершенствованию связей между отдельными частями одного целого. Организация здесь выступает как деятельность;
3. Объединение людей, совместно выполняющих комплекс программных задач, либо стремящихся к одной цели, действующих в соответствии с определенными условиями и предписанными процедурами. Тут организация выступает в роли социально-экономической системы, что нас преимущественно и интересует.

Как видно из списка выше, сущность организации неоднородна, что делает изучение теории организаций еще сложнее и интереснее.

### Тема 2. Предмет и метод теории организации

Вопросы:

1. Структура научной теории.
2. Теория организации: предмет, объекты, методология. Организационные отношения как предмет теории организации.
3. Дихотомическая типология организационных отношений.
4. Организационные задачи как "попутные" политическим, экономическим, хозяйственным, производственным, техническим и другим задачам.
5. Источники формирования теоретического знания в области организации.

В современной теории организации принято рассматривать в качестве объекта теории организации регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в социально-экономических системах, обуславливающие взаимодействие людей по поводу организовывания совместной деятельности, то есть такие процессы как организация и дезорганизация, субординация и координация, упорядочение и согласовывание и т.п.

В качестве предмета теории организации принято рассматривать организационные отношения, то есть связи и взаимодействия между различными организационными обра-

зованиями и их структурными составляющими, а также организующие и дезорганизующие действия и процессы.

Таким образом, на основании определения объекта и предмета теории организации саму теорию организации можно определить как теорию организационных отношений. В принципе в качестве предмета теории организации можно рассматривать методы, категории, понятия и т.п., раскрывающие суть данной сферы деятельности. Методом теории организации понимается набор теоретико-познавательных и логических принципов, а также научного инструментария, используемого для исследования системы организационных отношений. Собственно метод теории организации не описывает сам объект или предмет исследования (систему организационных отношений), но предписывает исследователю, какие средства и как применить для получения достоверных знаний. К основным методам относятся:

- *индуктивный метод*, представляющий собой мысленное движение от единичного к общему;
- *статистический метод*, заключающийся в учёте повторяемости каких-либо факторов или явлений;
- *абстрактно-аналитический метод*, позволяющий «абстрагироваться», то есть мысленно выделить наиболее существенные свойства и связи;
- *сравнительный метод* или *метод сравнительного анализа*, позволяющий сравнивать между собой различные процессы, тенденции, закономерности, динамику, возможности и т.п.;
- *метод комплексного подхода*, который позволяет рассматривать объекты и явления на стыке различных наук в междисциплинарном аспекте;
- *системно-исторический метод*, позволяющий исследовать процессы изменений в объекте, а также переходы объекта из одного состояния в другое и т.п.

### Тема 3. Роль организации в системе современных знаний

Вопросы:

1. Процессы специализации и интеграции знаний.
2. Место теории организации в системе научных знаний.
3. Взаимодействие теории организации с теориями: систем (общей), управления, информации, решений.
4. Практическое значение теоретического знания, факторы его использования.
5. Роль организации в науке и практике.

За период от возникновения всеобщей организационной науки А.А. Богданова (1913 г.), заложившей основы теории организации, до наших дней бурный расцвет получили такие близкие к ней по содержанию и предмету исследования, научные направления, как кибернетика, общая теория систем, структурный анализ, теория катастроф, синергетика, теория организаций, теория управления, а также востребованные жизнью прикладные теории социального направления: теория менеджмента, социология организаций, организационное поведение и др. Они, в буквальном смысле слова, подхватили основные концептуальные идеи организационной науки, подвергнув их дальнейшему исследованию и развитию. При всей схожести общих проблем, решаемых этими родственными научными направлениями, каждое из них имеет свой определенно очерченный круг исследуемых задач.

Так, кибернетика изучает законы функционирования особого вида систем, называемых кибернетическими, которые связаны с восприятием, запоминанием, переработкой и обменом информации. Теоретическим ядром кибернетики являются: информационная теория, теория алгоритмов, распознавания образов, оптимального управления и т.п.

По тем же соображениям и структурный анализ, и синергетика, и теория управления не могут заменить теории организации, ибо каждая из них изучает свою часть окру-

жающего нас мира. Что же касается прикладных теорий: организаций, менеджмента, социологии организации, организационного поведения и многих других, то они преломляют всеобщие закономерности организационных процессов в конкретных условиях их действия.

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для организации и управления компаниями, персоналом и другими ресурсами общественных образований. Она необходима для научной организации общественных (социальных) структур - компаний, фирм, цехов, отделов и т. п. Теория организации - одна из серии управленческих наук, основой которой служит теория управления.

Теория организации тесно связана с естественными и общественными науками. Они являются источниками идей, образов, организационного опыта. Из биологии, химии, физики черпается множество сведений для осмысления общих организационных закономерностей и принципов, а также распространения их на процессы сохранения и разрушения всех видов систем. Математика не только дает инструментарий для количественной оценки организационных связей и отношений, но и является наглядным примером для иллюстрации организационных форм целого.

#### Тема 4. Система и организация

Вопросы:

1. Понятие "система" и виды систем.
2. Дихотомическая типология систем.
3. Дефиниции понятия "организация" и лексические значения термина "организация".
4. Логические соотношения между значениями базового термина "организация" и его производными; "система организации" и "организационная система".
5. Организация в природе и в обществе.
6. Организация систем разной природы; общее и особенное.

Под системой в общем смысле принято понимать совокупность взаимосвязанных (взаимовлияющих, взаимодействующих) элементов (частей), формирующую целостное образование. Очевидно, что определения организации и системы близки по своему смысловому содержанию. Однако понятие «организация» все-таки шире понятия «система», поскольку система – это некое статическое упорядоченное состояние целого, а организация – это и состояние порядка, и процессы по упорядочению.

Свойства организации схожи со свойствами систем. Рассмотрим системные признаки, свойства организаций:

1. Компонентность – наличие множества составляющих элементов (компонентов).
2. Структурность – наличие, совокупность связей и отношений между частями целого.
3. Целостность – целое состоит из определенного количества элементов. Все элементы целого прямо или косвенно взаимодействуют через систему связей, поэтому если в одном элементе что-либо изменяется, то это влечет за собой изменение во всех других элементах и в самом целом.
4. Функциональность – целое ориентировано на выполнение какой-либо функции или совокупности функций, каждая организация, система функционирует, действует, для чего-то предназначена.
5. Эмерджентность - эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них. При этом объединяемые в целое элементы могут терять свойства, присущие им вне организации, или приобретать новые.
6. Устойчивость (адаптивность, гомеостазис) – организация всегда стремится восстанавливать свое равновесие, нарушаемое влиянием внешних факторов.

Любая система состоит из двух составляющих:

- 1) внешнего окружения, включающего вход и выход системы, а также связь с внешней средой и обратную связь;
- 2) внутренней структуры как совокупности взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

#### Тема 5. Социальная организация.

Вопросы:

1. Дихотомическая типология социальных организаций.
2. Социальная организация как сложная система, как продукт сочетания объективного (естественного) и субъективного (искусственного) и как место принятия решений и взаимодействия индивидов и групп.
3. Социальный организм: роли, лидеры и группы.
4. Типология структур малых групп. Организационные ожидания.
5. Две разновидности социальной организации: формальная и неформальная.

Рассматривая организацию с точки зрения социального объекта, социальной группы, дадим следующую формулировку.

Социальная организация (от позднелатинского *organize*— сообщаю стройный вид) представляет собой систему социальных групп и отношений между ними для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности.

Социальная организация характеризуется обычно следующими основными признаками:

1. наличие единой цели(производство продукции или оказание услуг);
2. формализация отношений в организации и нормативная регуляция поведения членов данной организации;
3. иерархия отношений. Существование системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;
4. распределение функций(полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;
5. наличие коммуникации. Совокупность правил и норм, регулирующих отношения между людьми;

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в ее природе заложена известная двойственность:

- во-первых, она создается для решения определенных задач,
- во-вторых, выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей.

На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений.

Например, перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи:

- 1) повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, выполняемых услуг и труда;
2. социальное развитие коллектива или работника как личности.

Структура организации:

I. Можно выделить два типа структур социальной организации: производственную и непроизводственную:

Производственный тип структуры социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как:

- а) функциональную (содержание труда);
- б) профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);
- в) социально-психологическую (межличностные отношения);
- г) управленческую (система управления).

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование и т.д.).

Непроизводственный тип структуры социальной организации возникает тогда, когда члены, к примеру, трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах внепроизводственной деятельности, заполняющей вне рабочее и свободное от работы, время работников. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается как в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда), так и в свободное от работы время.

#### Тема 6. Хозяйственные организации.

Вопросы:

1. Хозяйственная организация и организация хозяйства.
2. Коммерческие и некоммерческие организации.
3. Предприятие как хозяйственная организация.
4. Признаки классификации предприятий.
5. Критерии размеров хозяйственных организаций.
6. Проблемы сочетания (взаимодействия) крупных и малых форм.

Хозяйственные организации – это организации, удовлетворяющие потребности человека и общества во внешней для организации среде. Хозяйственные организации располагают собственностью, необходимой для производства основного продукта. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний. Гражданский кодекс РФ предусматривает создание широкого набора коммерческих организаций, большая часть которых — хозяйственные организации, и некоммерческих организаций.

Хозяйственные организации (товарищества и общества) создаются для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания необходимых услуг и получения прибыли. К хозяйственным организациям относятся:

- юридические лица всех форм, кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т. д.

- неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуальной трудовой деятельности и т. д.

Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микро, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимае-

мого рынка в соответствующем секторе. Наиболее полно представлены критерии для отнесения организации к малому предприятию (МП), среди которых:

а) доля уставного капитала (УК) МП, принадлежащая его учредителям, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не должна превышать 25% от УК МП;

б) предельные значения среднесписочной численности работников (без совместителей и работников несписочного состава) не должны превышать, чел.:

в промышленности, строительстве и на транспорте — 100,

в сельском хозяйстве и инновационной деятельности — 60,

в науке и научном обслуживании, розничной торговле, общественном питании и бытовом обслуживании — 30,

в оптовой торговле, в остальных отраслях и других видах деятельности — 50.

Хозяйственные организации с численностью, существенно меньшей, чем у МП, относят к микроорганизациям, например, аудиторская фирма с численностью персонала шесть человек. Хозяйственные организации представляют подавляющее количество организаций в мире.

## Тема 7. Организация и управление

Вопросы:

1. Взаимосвязь организации и управления в социальных системах.
2. Система управления как организационная система.
3. Организация как основополагающая функция управления: создание, реорганизация и ликвидация искусственных систем.
4. Организация как процесс. Организационное содержание и организационная форма управления, признаки проявления.
5. Неорганизованность, дезорганизованность, заорганизованность. Организованность, устойчивость и живучесть систем.
6. Адаптация и самоорганизация: организованность и управляемость, самоорганизация и самоуправление.

Для того, чтобы организация была устойчивой, жизнеспособной, могла успешно функционировать и развиваться, она должна обладать управляющим элементом (системой управления), осуществляющим объединение (интеграцию) и координацию отдельных частей для достижения целей организации, их коррекцию на основе обратной связи. Речь идет об управлении организацией. Управление нужно для того, чтобы обеспечить целенаправленную, согласованную, скоординированную, то есть организованную деятельность людей. Под управлением в широком смысле понимается руководство системами различной природы для достижения поставленных целей.

Система управления вырабатывает, принимает, доводит до исполнителей (управляемого объекта) управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру, возглавляемую центральным звеном, в качестве которого может выступать или первый руководитель, или коллегиальный орган, например, совет директоров.

Система управления в организации выполняет три основные функции:

- управление текущей деятельностью;
- управление взаимодействием со средой;
- управление развитием.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие элементы:

- органы управления – должности, управленческие подразделения, совокупность которых может быть охарактеризована как *субъект управления*;
- коммуникационные каналы, через которые осуществляется управленческое взаимодействие;

- набор целей, методов, технологий, процедур, предписаний, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий;
- правовую инфраструктуру (совокупность норм, правил, полномочий);
- процесс управления (коммуникации, разработка, принятие и реализация управленческих решений);
- технические условия.

## Тема 8. Введение в организационное поведение

Вопросы:

1. Значение организационного поведения.
2. Предмет теории организационного поведения.
3. Понятие, генезис и цели организационного поведения. Междисциплинарный характер теории организационного поведения.
4. Основополагающие концепции организационного поведения. Базисные теоретические подходы.
5. Элементы системы организационного поведения. Модели организационного поведения.

Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях, с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека. Также организационное поведение можно определить как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций. Появление понятия обычно связывают с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла в 1959г в котором авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и, поэтому, необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях.

Эта дисциплина должна была аккумулировать опыт практического менеджмента, управленческого консультирования и в научном плане основываться на концепциях и теориях не только психологии, но и социологии, теории организаций и других областей знания.

Основанием для объединения их в дисциплину «организационное поведение» также стал повышенный и избирательный интерес специалистов к проявлениям качеств человеческой деятельности на всех уровнях организации.

Поэтому, если речь идет об органических или гуманитарных моделях функционирования организации, оправданно предположить, что они появились под влиянием рассматриваемой дисциплины. Многие достаточно распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента: обучающейся, адаптивной, креативной организации составляют важные разделы дисциплины организационного поведения.

Структура дисциплины «организационное поведение» была предложена Г. Левитом: психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации; феномены общения и взаимодействия в парах; малые группы, насчитывающие до 20 участников; взаимодействие между малыми группами; группы, в которых может участвовать до сотни человек; явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек. § 2. Объект, предмет, цели, задачи и методы дисциплины Предметом организационного поведения является взаимосвязь всех уровней системы управления с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды функционирования.

## Тема 9. Индивидуальное поведение в организации

Вопросы:

1. Понятие личности и ее структура.
2. Современные теории личности. Типологии личностей.
3. Развитие личности и социализация.
4. Взаимодействие человека и организационного окружения. Девиантное поведение.
5. Характеристики индивидуальности человека.
6. Критериальная основа поведения. Природа и основные характеристики установок работников организации.

На поведение человека в организации воздействует большое количество факторов, как внутренних, личностных, так и внешних, связанных с организационным окружением. В свою очередь, поведение отдельного индивида влияет на поведение других людей в ходе совместной трудовой деятельности. Особая роль в изучении этого процесса отводится таким понятиям, как восприятие личности, ее установки, способы изменения этих установок, способности. Восприятие является важным и сложным опосредующим когнитивным процессом, посредством которого человек придает то или иное значение элементам и явлениям окружающей его среды.

Установка – это готовность чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо.

Наиболее существенными для организации являются установки личности по отношению к:

- $\frac{3}{4}$  себе (самооценка и самооэффективность);
- $\frac{3}{4}$  трудовой деятельности (удовлетворенность трудом);
- $\frac{3}{4}$  организации (преданность организации) и др.

Условиями успешного осуществления того или иного вида деятельности являются способности человека, определяемые природными данными, а также опытом, навыками, умениями, мышлением.

Способности можно развить в процессе обучения (научения), воспитания, активной общественной деятельности. Если работа (ее характер, содержание, уровень сложности, степень самостоятельности и ответственности и т. д.) соответствует способностям и компетенции работника, есть основания ожидать роста производительности труда и удовлетворенности трудом, улучшения взаимопонимания сотрудника с коллегами.

Немалую роль в формировании поведения индивида играет образ ситуации, т. е. обобщенная картина (индивидуальное видение) фрагмента реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств (зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния), которая складывается и проектируется в результате переработки информации о нем.

## Тема 10. Конфликты при взаимодействии и навыки ведения переговоров

Вопросы:

1. Природа конфликта. Причины конфликтов.
2. Модель конфликта. Классификация конфликтов: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, организационный.
3. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов. Управление конфликтами.
4. Роль конфликта в современных организациях.
5. Эффективные переговоры. Базовые стратегии переговоров.
6. Подготовка к переговорам. Структура переговоров. Техника взаимодействия.

Конфликт - это процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

Развитие представлений о конфликте. Как расценивать конфликт в организации: в качестве позитивного или негативного явления? Существуют три подхода к оценке конфликта.

Первый, так называемый традиционный подход к оценке конфликта, получил широкое распространение в 30—40-е гг. В соответствии с этим подходом конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

Второй подход, преобладавший с конца 40-х и до середины 70-х гг., заключался в том, что конфликт — это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

Современный подход к конфликту основывается на том, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

Конфликт в своем становлении и развитии проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем. Совсем не обязательно, что впоследствии они приведут к конфликту, однако без наличия хотя бы одного из этих условий он не сможет перейти из состояния потенциального в состояние реального конфликта.

К числу условий, способствующих возникновению конфликта, можно отнести:

проблемы, связанные с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);

проблемы, связанные с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);

личностные качества работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Свидетельством тому может являться изменение эмоциональной окраски взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

На третьей стадии становятся очевидными намерения участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. При этом в зависимости от того, как они собираются поведи себя в этой ситуации, могут быть выделены следующие основные стратегии разрешения конфликта: конфронтация; сотрудничество; стремление избежать конфликта; приспособленчество; компромисс.

## Тема 11. Управление организационными изменениями

Вопросы:

1. Понятие жизненного цикла организации.
2. Циклы и стадии развития организации в бизнесе.
3. Особенности поведения работников на различных стадиях развития организации. Связь методов управления персоналом со стадиями жизненного цикла организации. Периоды нестабильности и современные условия бизнеса.
4. Изменения: новые продукты и технологии.
5. Изменения в культуре и людях. Сопротивление переменам: причины, виды, последствия.
6. Управление организационными изменениями.

Необходимость изменений складывается из природы внешней среды организации. Она изменчива и несёт в себе угрозы её целостности и рентабельности.

Поэтому организация обязана идти в ногу со временем, а это подразумевает преобразование и изменения в самой организации.

Можно выделить следующие факторы (причины) организационных изменений:

Неудовлетворительное функционирование предприятия.

Перегрузка высшего руководства. Нагрузка на высшее руководство велика. Подводит изменениям перераспределения прав и функций, корректировки и уточнения в формы организации.

- Отсутствие ориентации на перспективу. Превалирование оперативного управления над стратегическим, неразвитость перспектив, что ведёт к отсталости предприятия. Подводит к преобразованию организации с введением новых или изменённых процессов принятия решений.

- Разногласия по организационным вопросам. Неразвитость структуры приводящая к конфликтности подразделений, неравномерному разделению власти.

- Рост масштаба деятельности приводит затруднению координации, перегруженности руководства в. Подводит к расширению и (или) приспособлению существующей структуры организации.

- Увеличение разнообразия. Т.е. расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов. При небольшом увеличении можно подстроить организацию, а с ростом приводят к неизбежным структурным изменениям.

- Объединение хозяйствующих субъектов приносит проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаницу в распределении прав и ответственности. Подводит к вопросу о реструктуризации.

- Изменение технологии управления. Применение современных методов управления.

- Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру, влияние точных наук на промышленные организации.

- Внешняя экономическая обстановка для некоторых предприятий очень изменчива что приводит к ухудшению их функционирования. Подводит к переходу на новые средства и методы руководства деятельностью в их прежней области.

Любые преобразования требуют наличия определенных предпосылок, ослабляющих сопротивление членов организации и обеспечивающих конечный успех. Они могут быть идеологическими, организационными, кадровыми, материальными.

Идеологические предпосылки – это внедрение понимания членам организации, что изменения - признак нормального, здорового развития организации, и люди должны быть постоянно к нему готовы. Достигаются путём:

1. формирования и совершенствования новой системы общих ценностей, составляющих одну из основ прочности и устойчивости организации, через учёт индивидуальных ценностей;
2. признание уникальности личности каждого члена организации;
3. создание и поддержание в организации, необходимого морально - психологического климата, обеспечивающего здоровые отношения между людьми.

Организационные предпосылки в целом представляют борьбу с бюрократизмом (введение, где возможно, в систему управления рыночных отношений и конкуренции), а так же предполагают:

1. наличие четких целей и стратегий,
2. широкое привлечение рядовых исполнителей к решению максимального числа задач, стоящих перед организацией, в том числе и связанных с неожиданными ситуациями;
3. разработку действенной системы мотивации сотрудников, обеспечивающей их заинтересованность в преобразованиях.

## Тема 12. Власть, политика и влияние

Вопросы:

1. Понятие власти. Различие между властью, полномочиями и влиянием.
2. Формальная и реальная власть. Источники власти.
3. Тактика и стратегия эффективного применения власти. Политическая перспектива власти в организациях.
4. Стратегии влияния и ситуационные ограничения.
5. Изменение организационной структуры для усиления власти.

Понятие “власть” в обыденной жизни и в научной среде употребляется в различных значениях. Философы говорят о власти над объективными законами общества, естествоиспытатели – о власти над природой, политики – о политической власти, психологи – о власти человека над самим собой, родители – о семейной власти и т.п. Феномену власти уделяли пристальное внимание все выдающиеся представители политической науки. Уже античные мыслители Платон, Аристотель и др. пытались проникнуть в сущность социальную природу политической власти. В средние века и Новое время к проблемам власти большой интерес проявляли Н. Макиавелли, Т. Гоббс, Дж. Локк, Э. Кант и мн. др. Существенный вклад в разработку теории власти внесли Г. Моска, В. Паретто, Р. Михельс, М. Вебер.

Вопросы власти находятся в центре внимания современной политологии и социологии. Но, не смотря на пристальное внимание ученых к проблемам власти, многие зарубежные исследователи пишут об ореоле мистики и таинственности, которые окружают власть, о том, что понятие власть “смутно”. Французский ученый Шевалье писал, что реальная власть всегда манила больше к себе, чем рассуждения о ней. Н. С. Хрущев в своих мемуарах высказался о власти так: “Можно пресытиться всем: едой, женщинами ..., нельзя пресытиться только властью, ее хочется все больше и больше”.

Так что же такое власть?

Исторический опыт показывает, что там, где появляется необходимость в согласованных действиях людей (будь то отдельная семья, группа, социальный слой, нация или общество в целом), происходит подчинение их деятельности достижению определенных целей. И одновременно определяются ведущие и ведомые, властвующие и подвластные, господствующие и подчиненные. Мотивы подчинения весьма разнообразны. Они могут быть основаны на заинтересованности в достижении поставленной цели, на убеждении в необходимости выполнения распоряжений, на авторитете властвующего или просто на чувстве страха перед нежелательными последствиями в случае неподчинения.

Таким образом, властные отношения объективно присуще общественной жизни. Они необходимы для поддержания целостности и единства общества, для организации общественного производства.

В политологии существует несколько направлений или школ научной мысли, отражающих различные методологические подходы к изучению власти, ее сущности, природы и т.п. Основные это:

- телеологическая, характеризующая власть как устойчивую способность достижения поставленных целей, получения намеченных результатов с помощью других людей;
- бихевиористская, рассматривает власть как особый тип поведения. При котором одни люди командуют, а другие подчиняются (английское слово behavior означает “поведение”);
- инструменталистская, трактует власть как возможность использования определенных способов, в том числе насилия;
- структурно-функционалистская, рассматривает власть как свойство социальной организации, как способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности разделения функций управления и исполнения;

- реляционистская, рассматривает власть как отношение между двумя партнерами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго.

### Тема 13. Организационная культура и лидерство

Вопросы:

1. Концепция организационной культуры. Уровни культуры.
2. Измерения культуры. Типологии культуры.
3. Роль лидерства в построении, внедрении и развитии культуры. Модель управляемого изменения культуры.
4. Обучающаяся культура и обучающийся лидер.
5. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру.

Концепция культуры имеет долгую и запутанную историю. Непрофессионалы обозначают этим словом известную утонченность (мы можем говорить о том, что некий человек “очень культурен”). Антропологи понимают под культурой некоего сообщества обычаи и ритуалы, выработанные им за свою историю. В последние десять лет этим понятием стали пользоваться также некоторые исследователи организаций и менеджеры, обозначающие им общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо.

Именно в этом контексте менеджеры говорят о развитии “надлежащей культуры” или “качестве культуры”, при этом подразумевается, что культура связана с определенными ценностями, насаждаемыми менеджерами в организации. При этом также предполагается то, что существуют лучшие и худшие, сильные и слабые культуры, и то, что эффективность работы организации определяется наличием или отсутствием “надлежащей” культуры.

Для того чтобы новая и достаточно абстрактная концепция была востребована нами, она должна соотноситься с определенными жизненными реалиями, которые в ее отсутствие будут представляться таинственными или же непонятными. Исходя из этого я считаю, что мы должны избегать поверхностных моделей культуры и создавать более основательные и сложные антропологические ее модели. Концепция культуры будет особенно полезной в том случае, если она позволит нам лучше понять те аспекты жизни организаций, которые представляются нам таинственными и запутанными. Естественно, исходные определения также не должны быть поверхностными.

Большинство из нас, выступая в роли студентов, работников, менеджеров, ученых или консультантов, работают в разного рода организациях и, так или иначе, взаимодействуют с ними. Тем не менее нам очень сложно понять и оправдать многое из того, с чем мы сталкиваемся в нашей организационной жизни. Многие вещи представляются чисто бюрократическими, политическими или даже абсурдными. Люди, занимающие властные позиции, особенно наши непосредственные начальники, зачастую разочаровывают нас или действуют совершенно непонятным образом; нас нередко огорчают и те, кого мы считаем лидерами наших организаций.

### Тема 14. Принципы рационализации и организационные нововведения.

Вопросы:

1. Философия рационализации. Рационализм, иррационализм и сенсуализм.
2. Результативность и действенность организации.
3. Экономичность затрат. Качество трудовой жизни. Элементы рационализма деятельности организации.
4. Нормативный метод измерения производительности организационных систем. Основной набор коэффициентов для оценки производительности организационных систем.

5. Кружки качества - ретроспектива и перспектива. Схема типового процесса решения организационных задач.
6. Деловое консультирование в области организационных проблем. Самообновление организаций.

В любой организации постоянно происходят различного рода изменения либо по инициативе руководства, либо по инициативе ряда работников, либо по стечению обстоятельств. Проводником таких изменений является человек как на уровне разработки решения, так на уровне исполнения. Изменения в организации - объективный процесс и регулируется законом единства анализа и синтеза. Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований. Этот механизм включает технологию консультационной деятельности, социологическую и психологическую палитры восприятия перемен организацией, самоорганизацию работников в форме кружков качества.

Рационализация - это усовершенствование, улучшение, осуществление более целесообразной организации управленческого и исполнительского труда. Рационализация основывается на совершенствовании управления, обеспечивающего максимально возможный уровень эффективности развития субъектов экономической и хозяйственной деятельности в интересах общества при существующих в данный момент условиях, в рамках объективно действующих законов организационных систем и с учетом производительных сил общества в целом. Но она также находится под воздействием производственных отношений конкретной социальной организации с присущими ей формами собственности.

Рационализация организационной деятельности - это прежде всего процесс, обеспечивающий улучшенное, а значит, и более качественное состояние системы за счет четкой организации производственной деятельности, путем использования новейших достижений науки и техники во всех подразделениях предприятия, включая его управляющую и управляемые части. Техническое и организационное совершенствование на предприятии неразрывно связано с улучшениями условий труда и творческим подходом к решению поставленных задач.

Принципы рационализации эффективны только в том случае, если они опираются на законы организационных систем. Термин "рационализация" произошел от латинского слова *ratio* - "разум", следовательно, под рационализацией следует понимать разумную организацию труда. Основными направлениями рационализации деятельности организационных систем являются усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов.

Принцип рационализации - это принципы применения нововведений в организации.

#### Тема 15. Субъекты организаторской деятельности.

Вопросы:

1. Организаторские задачи и организационные проблемы.
2. Организаторы - творцы и организаторы - исполнители. Общие сведения о субъектах и объектах организаторской деятельности.
3. Организаторская деятельность субъектов государственного управления. Основные статьи положений и должностных инструкций ключевых субъектов организаторской деятельности компаний.
4. Основные статьи должностных инструкций ряда объектов организаторской деятельности.

Организаторская деятельность - создание или усовершенствование механизма управления в соответствии с целями и задачами организационных систем. Организаторская деятельность аналогична общей функции управления "организация". Данная функция может выполняться объектами и субъектами организационной деятельности.

В теории управления объекты и субъекты управления определяются по их отношениям к управленческим воздействиям. Субъект - это источник управленческого воздействия, а объект - приемник и исполнитель всего или части управленческого воздействия, представленного в виде набора функций или задач. Аналогично и в теории организации. Субъект организаторской деятельности является источником воздействия на подчиненных по функциям организаторской деятельности. Как известно, функция "организация" относится к общим функциям управления. Она входит в состав всех конкретных функций управления. Кроме того, при большой трудоемкости эта функция может быть разделена на ряд подфункций.

Субъект организационной деятельности выполняет в рамках требуемых функций процедуры: "принимает решение", "утверждает", "организует выполнение". Объект организаторской деятельности в рамках порученных функций выполняет процедуры "подготовка решения" и "согласование решения" или все операции, относящиеся к этим процедурам. К операциям процедур относятся: получить задание или его сформулировать, провести информационную работу, провести совещание, сдать выполненную работу заказчику или использовать ее в своей организации и т.д.

Таким образом, субъекты организаторской деятельности выполняют действия из набора функций, подфункций, процедур и операций. Например, "принятие решения об активизации организаторской деятельности работников ДЭЗов по созданию кондоминиумов". Принятие решения - это процедура, активизация организационной деятельности - это подфункция, создание - это общая функция "организация", кондоминиумы - это продукция по конкретной функции "управление производством".

Понятия "субъект" и "объект" организаторской деятельности являются относительными, а не абсолютными. Так, начальник цеха завода является субъектом по отношению к рабочему, выполняющему его поручение, в то же самое время он объект по отношению к генеральному директору завода. Субъект организаторской деятельности может быть одновременно и своим объектом, т. е. он может выполнять работу, данную самому себе. Даже рядовые работники могут быть коллективным субъектом организаторской деятельности в форме собрания акционеров, депутатов Государственной Думы и т.д.

## Тема 16. Развитие организационной культуры.

Вопросы:

1. Роль и место организационной культуры в общественных процессах.
2. Культура как условие и продукт развития цивилизации. Организационная культура как культура реализации организационных отношений.
3. Культурное наследие, традиции и современность, взаимовлияния и преемственность культур, изоляционизм и диффузионизм в культуре этноса.
4. Сочетание национального (этнического) и интернационального в организационной культуре общества.
5. Роль знания и общественных институтов в сохранении, передаче и развитии культуры в социогенезе.

Первоочередным шагом в процессе формирования культуры современной организации является выработка миссии организации, основанной на организационных ценностях и целях.

Миссия - это предназначение (роль, функция) организации в системе большего масштаба, внутри которой эта организация является одним из ее элементов. То есть, это может быть функция организации в обществе или культуре, ее роль на конкретном рынке, в каком-либо направлении бизнеса, науки или вообще в мире.

Известный специалист по политическому PR - Сергей Горин, сказал: «Не заставляйте человека гадать, повесьте на себя табличку: кто вы и что делаете». Четкая формулировка миссии компании, как ее предназначения (роли) внутри системы, будет давать всем

ясное понимание, чем им может быть полезна данная компания. Это поспособствует возникновению определенного места для организации внутри системы, а оказаться на своем месте, значит быть востребованным.

Стоит разделять определения миссии, видения и целей компании. Миссия понятие более глобальное, которое включает в себя видение, как макро цель, итог реализации миссии в будущем, путем прохождения через необходимые шаги – цели компании.

Конечно, каждая компания может формулировать свою миссию, как пожелает, и здесь нет каких-либо жестких требований. Однако важность правильной формулировки миссии диктуется тем, как миссия будет понята. Правильное понимание миссии всеми сотрудниками компании напрямую влияет на то, как миссия будет реализована ими в работе, и, как следствие, как эта миссия будет воспринята массовым сознанием рынка. Поэтому стоит понимать, что миссия компании, это не рекламный девиз, а нечто большее. Миссия, это идеологический стержень компании, опираясь на который менеджеры принимают решения. Это корпоративная идеология, ценностям которой соответствуют сотрудники компании, и философия которой отражается в их работе. И именно их работа, в большей мере, доносит до рынка воплощение миссии компании.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

С точки зрения аксиологии, ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Ценностные отношения не возникают до тех пор, пока субъект не обнаружил для себя проблематичность удовлетворения актуальной потребности. Применительно к организационной культуре ценности можно определить как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

## Тема 17. Проектирование организационных систем.

Вопросы:

1. Структура организационных систем.
2. Принципы организационного проектирования: этапность, информационное и нормативно-методическое обеспечение, вариантность проектной проработки, графическое моделирование, обоснованность проектных решений.
3. Три стадии создания организационных систем (ОС). Перечень работ при создании ОС. Формирование внутреннего механизма ОС.
4. Формирование механизма внешних отношений ОС. Варианты схем циклов оборачиваемости ресурсов.
5. Технология создания и регистрации организаций.

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

Организационная структура управления – понятие многостороннее.

Оно включает: систему целей и их распределение между различными звеньями; состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри

организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации; коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Многосторонность организационного механизма требует использования научных методов и принципов формирования структур, системного подхода;

программно-целевого управления; организационного моделирования.

Системный подход к проектированию организационных структур базируется на соблюдении следующих принципов:

– корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;

– постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;

– обоснованное распределение к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;

– выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;

– ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;

– соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

Особое значение при проектировании организационной системы имеет влияние внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды. Исследование влияния внешней среды на функционирование организации должно осуществляться в опред. последовательности.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

По каждой теме дисциплины предполагается проведение аудиторных занятий и самостоятельной работы, т. е. чтение лекций, разработка сообщения, доклада, вопросы для контроля знаний. Время на изучение дисциплины и планирование объема времени на самостоятельную работу магистранта отводится согласно рабочему учебному плану данной специальности. Предусматриваются также активные формы обучения.

Для сокращения затрат времени на изучение дисциплины в первую очередь, необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку. Сведения об этом (списки литературы, темы занятий, а также другие необходимые материалы) содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Важная роль в планировании и организации времени на изучение дисциплины отводится знакомству с графиком выполнения самостоятельной работы магистрантов по данной дисциплине.

Чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

Для более глубокого усвоения материала крайне важно обратиться за помощью к основной и дополнительной учебной, справочной литературе, журналам или к преподавателю за консультацией.

Важной частью работы студента является знакомство с основной и дополнительной литературой, поскольку лекционный материал, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, содержит лишь минимум необходимых теоретических сведений.

Подготовленный магистрант легко следит за мыслью преподавателя, что позволяет быстрее запоминать новые понятия, сущность которых выявляется в контексте лекции.

Магистрантам рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по рекомендуемой литературе и конспекту –

1 час в неделю.

Последовательность действий студента при изучении дисциплины следующая:

Учебный процесс магистранта по дисциплине сводится в последовательном изучении тем аудиторных занятий: лекционных и практических. На основе лекционных занятий, студент переходит к выполнению практических работ. Кроме того, для углубленного изучения определенной темы студентом самостоятельно выполняется домашнее задание.

Освоение дисциплины включает несколько составных элементов учебной деятельности.

1. Внимательное чтение рабочей программы дисциплины (помогает целостно увидеть структуру изучаемых вопросов).
2. Изучение методических рекомендаций по самостоятельной работе магистрантов.
3. Важнейшей составной частью освоения дисциплины является посещение лекций (обязательное) и их конспектирование.

Глубокому освоению лекционного материала способствует предварительная подготовка, включающая чтение предыдущей лекции, работу с экономическими словарями, учебными пособиями и научными материалами.

4. Регулярная подготовка к семинарским занятиям и активная работа на занятиях, включающая: повторение материала лекции по теме семинара; знакомство с планом занятия и списком основной и дополнительной литературы, с рекомендациями преподавателя по подготовке к занятию; изучение научных сведений по данной теме в разных учебных пособиях и научных материалах; чтение первоисточников и предлагаемой дополнительной литературы; составление конспекта, текста доклада, при необходимости, плана ответа на основные вопросы практического занятия, составление схем, таблиц; посещение консультаций преподавателя с целью выяснения возникших сложных вопросов при подготовке к занятию, передаче контрольных заданий.

5. Подготовка к устным опросам, самостоятельным и контрольным работам.

6. Самостоятельная проработка тем и написание конспекта по рекомендуемым преподавателем источникам.

7. Подготовка к зачету (в течение семестра), повторение материала всего курса.

При непосещении магистрантом определенных занятий, по уважительной причине, студентом обрабатывается материал на занятиях, при этом баллы за данное занятие не снижаются. Если же уважительность пропущенного занятия студентом документально не подтверждается, в таких случаях баллы по успеваемости снижаются.

Во-первых, следует ознакомиться с планом и рекомендациями преподавателя, данными к практическому занятию. Во-вторых, необходимо проработать конспект лекций, основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях, а также дополнительно использовать интернет-ресурсы.

Список обязательной и дополнительной литературы, включающий первоисточники, научные статьи, учебники, учебные пособия, словари, энциклопедии, представлен в рабочей учебной программе данной дисциплины. В-третьих, все прочитанные статьи, первоисточники, указанные в списке основной литературы, следует законспектировать.

Законспектированный материал поможет проанализировать различные точки зрения по спорным вопросам и аргументировать собственную позицию, будет способствовать выработке собственного мнения по проблеме.

Конспектирование первоисточников предполагает краткое, лаконичное письменное изложение основного содержания, смысла (доминанты) какого-либо текста. Вместе с тем этот процесс требует активной мыслительной работы.

В конспекте необходимо указывать источник в такой последовательности: 1) автор; 2) название работы; 3) место издания; 4) название издательства; 5) год издания; 6) нумерация страниц (на полях конспекта). Эти данные позволят быстро найти источник, уточнить необходимую информацию при подготовке к опросу, тестированию.

Усвоению нового материала неоценимую помощь оказывают собственные схемы, рисунки, таблицы, графическое выделение важной мысли. На каждой странице конспекта возможно выделение трех-четырех важных моментов по определенной теме. Необходимо в конспекте отражать сущность проблемы, поставленного вопроса, что служит решению поставленной на практическом занятии задаче.

Советы по подготовке к зачету.

1) регулярно посещать аудиторные занятия (лекции, практические занятия);

2) активно участвовать в работе (выступать с сообщениями, проявляя себя в роли докладчика и в роли оппонента, выполнять все требования преподавателя по изучению курса, приходить подготовленными к занятию);

3) своевременно выполнять контрольные работы, написание и защита доклада, конспектов;

4) регулярно систематизировать материал записей лекционных, практических занятий: написание содержания занятий с указанием страниц, выделением (подчеркиванием, цветовым оформлением) тем занятий, составление своих схем, таблиц.

Подготовка к зачету предполагает самостоятельное повторение ранее изученного материала не только теоретического, но и практического.

Систематическая и своевременная работа по освоению материалов по дисциплине становится залогом получения высокой оценки знаний (в соответствии с рейтинговой системой оценок).

При подготовке к зачету необходимо:

- ознакомиться с предложенным списком вопросов;
- повторить теоретический материал дисциплины, используя материал лекций, практических занятий, учебников, учебных пособий;
- повторить основные понятия и термины;
- ответить на вопросы теста (фонд тестовых заданий).

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Выполнение домашних заданий студентом является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание по объёму и содержанию в виде самостоятельной работы студента.

Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия: готовность магистрантов к самостоятельному труду; мотив к получению знаний; наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала; система регулярного контроля качества выполненной самостоятельной работы.

Формы самостоятельной работы определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности магистрантов.

Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами и иметь учебный характер или учебно-исследовательский характер. Форму самостоятельной работы студентов определяют кафедра при разработке рабочих программ учебных дисциплин.

При изучении дисциплины используются следующие виды индивидуальной самостоятельной работы – работа студентов во время плановых аудиторных занятий по расписанию под контролем преподавателя; подготовка к лекциям, семинарам, лабораторным работам, зачетам, выполнение рефератов, заданий, проектов, и др.

Самостоятельная работа включает следующие виды деятельности: проработку лекционного материала; изучение по учебникам программного материала, не изложенного на лекциях; подготовку к семинарам, лабораторным работам, коллоквиумам; подготовку докладов, статей, эссе; выполнение учебных заданий кафедр (расчетные и расчетно-графические работы, рефераты).

Основной формой самостоятельной работы является научно-исследовательская работа.

В процессе выполнения самостоятельной работы, рекомендуется руководствоваться учебной, периодической, научно-технической и справочной литературой, содержащейся в библиотеке института, Интернет-ресурсами, настоящими методическими рекомендациями. При выполнении заданий, особое значение придается использованию компьютерной техники.

Контроль самостоятельной работы может осуществляться в форме защиты индивидуальных работ, собеседования, обсуждения рефератов, а также в ходе проведения экзаменационной сессии и промежуточного текущего контроля, в том числе тестирования.

Текущий контроль проводится преподавателем в процессе проведения всех видов занятий. Промежуточный контроль предназначен для практической комплексной оценки освоения разделов курса, и осуществляется путем подготовки студентами ответов на заданные педагогом вопросы. Он проводится регулярно в виде контрольных, практических работ, тестов.