

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**сборник учебно-методических материалов**  
для направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент

2020 г

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

*Составитель: Ступникова А.В.*

Теория менеджмента: теория организации: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2020.

© Амурский государственный университет, 2020  
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2020  
© Ступникова А.В., составление

## 1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### *Лекция 1. Сущность организации*

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, система, призванная выполнять заданные функции.

Организация – внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением.

Организация – совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Организация – объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил (социальная организация).

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели. Организация имеет относительно определенные границы, которые могут меняться со временем. Члены организации, на которых возлагаются определенные обязанности, вносят свой вклад в достижение установленных целей. Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействий работников. Структура определяет, каким образом должны быть распределены задачи, для нее характерны:

- комплексность (степень дифференциации в рамках организации, которая включает уровень специализации, количество уровней иерархии и степень территориального распределения частей организации);

- формализация (заранее разработанные правила, определяющие поведение работников);

- соотношение централизации и децентрализации (определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются решения).

Организациям в теории менеджмента присущи общие характеристики.

Во-первых, каждая организация имеет четко определенную цель. Эта цель обычно определяется основной задачей или группой задач, которые данная организация стремится выполнить. Каждая организация имеет свое предназначение – миссию, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность.

Во-вторых, каждая организация состоит из людей. Человека, работающего в одиночку, нельзя назвать организацией; кроме того, для выполнения работы, которая необходима для решения стоящих перед организацией задач, требуется персонал.

В-третьих, все организации имеют некую определенную, специально разработанную структуру, благодаря которой ее члены могут делать свою работу. Эта структура может быть открытой и гибкой, без четкого распределения полномочий и строгого разграничения сфер ответственности (иными словами, простая структура свободных рабочих взаимоотношений) либо более традиционной, с ясно и конкретно определенными правилами, инструкциями и описаниями должностных обязанностей и штатными единицами. Независимо от того, какая именно структура используется, в любой организации она должна существовать, поскольку именно она определяет рабочие взаимоотношения всех ее членов.

Эти три характеристики очень важны для определения того, что представляет собой организация, однако следует сказать, что концепция организации имеет тенденцию постепенно меняться под влиянием внешней среды.

### *Лекция 2. Предмет и методы теории организации*

Предметом теории организации являются закономерности построения, функционирования и развития организаций различного типа и форм (коммерческих, государственных, политических, общественных и т.д.).

Методы исследования:

1. Общенаучные:

- системный подход – согласно которому объект рассматривается как система, состоящая из совокупности элементов, которые определяют свойства и поведения объекта. Данный объект – часть крупной системы. Цели объекта соответствуют целям функционирования этой системы.

- комплексный подход – конкретизирует системный. Позволяет рассматривать объект во взаимосвязи с другими и использовать для этого методы различных наук.

- исторический подход – исследование закономерности развития объекта в прошлом, выявление источников его зарождения и предсказание его будущего развития.

- статистический подход – учет различных факторов и явлений и определение частоты их повторяемости.

- абстрактно-аналитический подход – выявление из общей массы явлений универсальные законы организации, имеющие всеприродный характер.

Абстрагирование – мысленное выделение существенных функций и элементов объекта, не рассматривая при этом частные функции и свойства конкретного объекта.

Анализ – изучение объекта путем разделения его на части.

Инструменты теории организации:

1. Индукция – движение мысли от конкретных фактов к формулировке общих убеждений.

2. Дедукция – движение мысли от общих утверждений (гипотез) к следствиям. При этом считают, что если общие утверждения верны, то верны и следствия.

2. Специфические методы – различны в зависимости от области деятельности.

Эмпирические методы исследований в менеджменте. Эмпирико-теоретические методы исследований в менеджменте. Методы плановых расчетов и обоснований в менеджменте. Методы прогнозирования и верификации в менеджменте.

Неформальные (логические) методы исследований в менеджменте. Формальные (математические) методы исследований в менеджменте: классические методы экономического анализа; традиционные методы экономической статистики; математико-статистические методы изучения связей (стохастическое моделирование); методы финансовых вычислений; методы теории принятия решений.

### *Лекция 3. Система законов организации*

Законы организации образуют теоретический фундамент теории организации, способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию, помогают объективно анализировать накопленный опыт, способствуют повышению управленческой культуры в организациях.

Выделяют две группы законов организации: универсальные и специфические. Действие универсальных законов распространяется на биологические, социальные и частично — технические системы. Специфические законы касаются только социальных организаций.

К универсальным законам организации относятся основополагающие законы (закон синергии, закон необходимого разнообразия, закон самосохранения, закон развития) и законы второго порядка (закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции-пропорциональности).

К специфическим законам относятся законы организации компании (закон своеобразия, закон социальной гармонии) и законы организации людей (закон оптимальной нагрузки, закон эффективного восприятия и запоминания информации).

Формулировка закона синергии: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (помещений, технологического оборудования, персонала, материалов, комплектующих изделий и т.д.), либо существенно меньше.

Формулировка закона необходимого разнообразия: система, создаваемая для решения проблемы, обладающей известным разнообразием, должна иметь еще большее разнообразие, чем разнообразие решаемой проблемы.

Формулировка закона самосохранения: всякая система динамического равновесия (биологическая или социальная) стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму отрицательный эффект внешнего воздействия, сохранить себя (выжить) и эффективно использует для достижения этого имеющиеся ресурсы.

Формулировка закона развития: каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Формулировка закона информированности — упорядоченности: главным связующим звеном системы является упорядоченная информация. Каждая система (биологическая или социальная) стремится получить необходимый объем достоверной, ценной, насыщенной и упорядоченной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Формулировка закона единства анализа и синтеза: каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

Формулировка закона композиции — пропорциональности: каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Формулировка закона своеобразия: для каждой организации существует наилучшая и только ей соответствующая организационная структура.

Формулировка закона социальной гармонии: в каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности.

Формулировка закона оптимальной загрузки: для каждого человека существует оптимальный объем работы, при выполнении которого в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Формулировка закона эффективного восприятия и запоминания информации: процессы восприятия и запоминания информации работником реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

#### *Лекция 4. Принципы организации*

Принцип (лат. основа, начало) – это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности; нормы поведения и деятельности, опирающиеся на практический опыт или сложившуюся систему знаний.

Изучение принципов организации и использование их в практической работе менеджеров вне зависимости от сферы деятельности последних необходимо, как минимум, для упрощения анализа и оптимизации управляющих воздействий на отдельные элементы организации в целом.

Общие принципы организации сводятся в три основные группы: базисные, соответствия, оптимальности.

К базисным принципам относятся принципы: преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности.

Принцип преемственности предполагает глубокое всестороннее изучение основных идей, концепций, теорий, выдвинутых в прошлом и настоящем, а также опыта наших предшественников и современников.

Решая новые прикладные и теоретические задачи, современный менеджер обязан также реализовывать принцип инновации. Стратегия, тактика и техника профессиональной деятельности не должны быть эклектичны. При выполнении стандартных производственных или управленческих процедур используемые формы и методы могут и должны варьироваться, включать элементы уникальности, неповторимости.

Принцип комплексности проявляется в трех измерениях: объектном, субъектном, предметном.

Принцип верификации требует экспериментального подтверждения концептуальных идей и осуществления стратегических, тактических и оперативных планов организации.

Принцип амбивалентности указывает на двойственность, противоречивость всех процессов и явлений жизнедеятельности общества. Принимая конкретное управленческое решение, современный менеджер должен понимать, что оно отобрано и признано наилучшим с некоторой условностью и не лишено недостатков.

К принципам соответствия относятся принципы: целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности.

Принцип соответствия целей и ресурсов ставит перед руководителем задачу полного и своевременного ресурсами стратегических, тактических и оперативных целей организации.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения устанавливает порядок, когда любой сотрудник организации при выполнении конкретного задания может быть

одновременно подчинен нескольким функциональным руководителям, но лишь одному линейному.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности определяет приоритет эффективности над затратами.

К принципам оптимальности относятся принципы: сочетания централизации и децентрализации, прямооточности, ритмичности, синхронизации.

Принцип сочетания централизации и децентрализации производства и управления требует от руководителей всех уровней рационального использования возможностей администрирования и коллегиальности.

Принцип прямооточности ориентирует работодателя и персонал на минимизацию производственных и управленческих операций при соблюдении технологии и гарантированном качестве выпускаемой продукции.

Принцип ритмичности обеспечивает плановое функционирование всех элементов организации, исключает чередование периодов «затишья» и «аврала».

Принцип синхронизации (системности) способствует быстрому восстановлению нужного режима функционирования организации при возникновении различных отклонений от нормы.

Частные (ситуационные) принципы дают возможность в еще большей степени сконцентрировать внимание персонала на отличительных моментах (как преимуществах, так и недостатках) в работе организации. Постоянный анализ, внедрение, контроль результативности и периодическая ревизия принципов текущей деятельности «освежают» функционирование предприятия, препятствуют застою и способствуют развитию отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами.

#### *Лекция 5. Сущность и строение организации*

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Выделяют два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития. Главные понятия бюрократического типа организационных структур - рациональность, ответственность и иерархичность.

Органический тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической - организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур. Все эти виды сводятся к следующим видам организационных структур: Линейный используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвленную систему связей с поставщиками и

потребителями. Функциональный: характерные его черты – углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей. Объединение по функциональному принципу предусматривает объединение специалистов одного профиля под началом отдельного менеджера. Смешанная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Чёткое иерархическое разделение труда и специализация подразделений аппарата управления являются основными направлениями развития организационных структур.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

#### *Лекция 6. Классификация организаций*

Гражданский кодекс Российской Федерации предусматривает создание следующих организационных форм организаций и предприятий: хозяйственные общества и товарищества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Хозяйственные товарищества и общества представлены:

Полное товарищество. Участники полного товарищества осуществляют свою деятельность на основании договора, кроме того, по отношению к ним (участникам) действует неограниченная ответственность.

Товарищество на вере. Подобное товарищество, предполагает вхождение в его состав не только участников, осуществляющих предпринимательскую деятельность от имени товарищества и несущих за это ответственность своим имуществом, но и участников-вкладчиков (командистов), которые в пределах внесенных ими вкладов несут определенный риск убытков, но при этом не принимают участия в реализации товариществом предпринимательской деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью, как правило, учреждается одним либо несколькими лицами. Кроме того, уставной капитал при данной форме организации предприятия пропорционально разделяется на доли в соответствии с учредительными документами. Также необходимо отметить, что участники общества с ограниченной ответственностью несут риск убытков, связанный с деятельностью общества пропорционально стоимости вложенных ими средств.

Общество с дополнительной ответственностью отличается от уже рассмотренных форм организации деловых предприятий тем, что его участники несут субсидиарную

ответственность по обязательствам общества в одинаковом для всех кратном размере к вложенных ими средств.

Акционерное общество – это общество, для которого характерно разделение уставного капитала на определенное число акций. Участники акционерного общества не несут ответственности по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с функционированием общества, в рамках стоимости акций, принадлежащих каждому члену акционерного общества.

Производственные кооперативы являются добровольным объединением граждан на основании членства, для осуществления совместной хозяйственной или производственной деятельности, базирующейся на их личном трудовом или любом другом участии, при этом предусматривается объединение имущественных паевых взносов всех членов производственного кооператива. Прибыль кооператива, как правило, распределяется в соответствии со степенью трудового участия между членами кооператива.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия. Унитарным предприятием является коммерческая организация, которая не обладает правом собственности на закрепленное за собственником имущество, поскольку оно является неделимым и не может быть распределено, даже между работниками предприятия. Зачастую в форме унитарных предприятий создаются исключительно государственные и муниципальные предприятия.

Также необходимо отметить, что интеграция организаций приводит к формированию крупных структур – корпораций. Корпорация (акционерное общество) – это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Корпорации могут быть представлены конгломератами, картелями, синдикатами, трестами, концернами, ФПГ, комплексами, транснациональными корпорациями и транснациональными банками и пр.

### *Лекция 7. Организация как хозяйствующий субъект*

Основным субъектом предпринимательской деятельности в национальной экономике выступает организация (предприятие).

Предприятие – это самостоятельная хозяйственная единица, осуществляющая свою деятельность на территории данного государства и подчиняющаяся законам данного государства.

Административная и экономическая самостоятельность предприятия обусловлены законодательством и означают, что предприятие самостоятельно принимает решение, сколько продукции производить и как ее реализовать, как распределять полученный доход.

Основными характерными чертами предприятия являются производственно-техническое единство, выражающееся в общности процессов производства; организационное единство – наличие единого руководства, плана; экономическое единство, проявляющееся в общности материальных, финансовых ресурсов, а также экономических результатов работы.

Гражданский Кодекс РФ рассматривает предприятие как единый имущественный комплекс, включающий все виды имущества, предназначенные для осуществления

деятельности: земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на фирменное наименование, товарные знаки и знаки обслуживания и другие исключительные права. Он может являться государственной или муниципальной собственностью либо принадлежать коммерческой организации, созданной в форме хозяйственного общества или товарищества, производственного кооператива или некоммерческой организации, осуществляющей в соответствии с законом и ее уставом предпринимательскую деятельность (например, имущество, используемое гаражным кооперативом для ремонта автомашин, его права и обязанности, связанные с этой деятельностью).

Группы фирм, производящих однородную продукцию, образуют отрасль.

Классификация фирм:

- коммерческие (стремятся максимизировать прибыли или минимизировать убытки);
- некоммерческие ((бесприбыльные) создаются с целью повышения уровня занятости, оказания различного рода социальных услуг).

С учетом форм собственности фирмы бывают государственными, частными и смешанными.

По принадлежности капитала:

- национальные (их капитал принадлежит предпринимателям данной страны);
- иностранные (эти предприятия считаются собственностью предпринимателей других стран);
- совместные (являются одновременно собственностью национальных и иностранных предпринимателей).

В зависимости от размеров:

- крупные (производят массовую продукцию, рассчитанную на удовлетворение потребностей широкого круга потребителей);
- средние (занимают промежуточное положение между крупными и мелкими предприятиями и по сравнению с первыми обладают меньшей стабильностью);
- мелкие (отличаются динамичностью и гибкостью, чутко реагируют на дифференцированный спрос потребителей, обеспечивают значительную часть доходов государственного бюджета).

Организационно-правовые формы предприятий:

- а) государственное предприятие;
- б) частное (индивидуальное) предприятие;
- в) товарищества (общества);
- г) акционерное общество.

## *Лекция 8. Управление организационным проектированием и организационными изменениями*

Развитие методов проектирования структур управления имеет важное значение для совершенствования системы управления и повышения эффективности деятельности компании в целом.

Использование устаревших организационных форм, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, не соответствуют современным условиям ведения бизнеса, является ошибочным. Помимо этого, комплексный подход к совершенствованию

организационного механизма иногда подменяется внедрением и использованием автоматизированных систем управления. Создание новых и совершенствование действующих структур управления должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования.

Проектированием сложнейшего по своей сути механизма управления должны заниматься специалисты, владеющие методологией, а также соответствующим опытом формирования организационных систем. Разработка принципов и методики проектирования структур управления должна исходить из того, что организационная структура – многостороннее понятие, включающее: 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. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

В связи с этим для проектирования организационных структур должны использоваться различные методы, как формальные, так и неформальные. Необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм.

На выбор организационной структуры влияют следующие ситуационные факторы: стратегии организации, степени неопределенности внешней среды, используемые в организации технологии. Правильной является та структура, которая наиболее адекватна ситуационным факторам.

Таким образом, организационная структура – это средство, с помощью которого менеджеры достигают целей своих организаций. Поскольку эти цели определяются общей стратегией компании, вполне логично предположить, что стратегия и структура должны быть тесно связаны между собой. Точнее говоря, структура должна быть следствием стратегии. Если менеджеры существенно меняют стратегию организации, то они должны изменить и ее структуру, чтобы приспособить ее к внесенным изменениям. С одной стороны, это очевидно, но с другой, на практике при формировании или совершенствовании структуры управления действующей организацией часто используются модели "идеальной" или "теоретической типовой" структуры.

#### *Лекция 9. Организационная культура*

Организационная культура – это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой.

П. Вейл определяет организационную культуру как "уникальную общую психологию организации".

Д.Ньюстром и К.Дэвис видят в этом понятии "набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации".

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури под организационной культурой понимают преобладающие обычаи, нравы, ожидания организации.

Структура организационной культуры. Существует несколько попыток определить структуру организационной культуры. Среди известных наиболее удачной является предложение Ф. Харриса и Р. Морана рассматривать организационную культуру на основе 10 характеристик. Эти характеристики следующие: 1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм). 2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций). 3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п.).

4. Что и как едят люди, их привычки и традиции в этой области.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности понятия "время" у работников; соблюдение временного распорядка, поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения - что люди ценят в своей организационной жизни: свое положение, титулы или саму работу и т.п. и как эти ценности сохраняются).

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).

9. Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; работники полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность в работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения "человек - машина"; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

В.А. Спивак выделяет функции организационной культуры:

- Регламентирующая и регулирующая - применение культуры как индикатора и регулятора поведения;

- Опознавательная - способ включения в жизнь общества;

- Смыслообразующая - участие культуры в определении человеком и социумом смысла в жизни, смысла своего существования;
- Коммуникационная - через ценности, принятые обществом, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов общества и их взаимодействие;
- Функция общественной памяти, сохранения и накопления человеческого опыта;
- Рекреативная - восстановления духовных сил в процессе восприятия или включения в культурную деятельность.

### *Лекция 10. Организационное развитие*

Организационное развитие - определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификации, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными. Основной вопрос - что следует включать в конкретный набор мер, методов, приемов, мероприятий и с каких позиций следует оценивать эффективность организаций.

Организационное развитие - это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. В данном случае акцент делается на то, что организационное развитие - это плановый процесс в течение какого-то времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации.

Организационное развитие - систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований (Д. В. Ньюстром, К. Девис).

Организационное развитие - изменение всех составных частей организации так, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения ее внутренних возможностей по решению стоящих проблем (Б. З. Мильнер).

Расцветом организационного развития стали 1960-е гг., когда в серии шести книг под общим названием "Организационное развитие" авторы попытались проанализировать сложившиеся практики вмешательства в организации, выделить то общее, что их объединяет, разработать глоссарий.

Курт Левин заложил основу того, что считается базовым в организационном развитии и разделяется большинством специалистов. Согласно Левину поведение человека определяется его личностными характеристиками и характеристиками ситуации или внешнего окружения, при этом определяющим является восприятие среды, а не сама реальность. Участие человека в постановке цели скорее породит собственные силы человека или группы, чем в ситуации, когда определенные цели навязываются другими. Левин занимался исследованием групповых стандартов, заложил понятие работы с обратной связью "survey feedback" (в дальнейшем это положение развивал Ренсис Лайкерт).

Теория К. Левина позволяет рассматривать организацию как совпадение потребностей людей с направлением норм, которым люди подчиняются, и степени

подчинения; образ осуществления власти/подчинения; процесс принятия решений/вовлеченности.

Революционным вкладом Левина является модель "исследования действием". Он утверждал, что нет действий без исследований и нет исследований без действий. Суть этой концепции сводится к тому, что интервенции (вмешательство) в организации возможны для квалифицированных агентов изменения без предварительного изучения организации в том случае, если в ходе вмешательства тщательно анализируются все реакции и разрабатываются методы конкретно для данной организации по разрешению проблем и одновременно оптимизации всех процессов и отношений. Классический пример исследования действием - проведенное Левиным исследование сопротивления изменениям на пижамной фабрике, которое создало теоретическую почву для принципов так называемого партисипативного управления. В дальнейшем модель исследования действием стала базовой для проведения изменений в организациях. Она была значительно усовершенствована Венделлом и Френчем, а также Шайном, и представляет собой достаточно строгую технологию.

Другой важный вклад К. Левина - это так называемая "шаговая" модель осуществления изменений (размораживание - изменение (сдвиг) - замораживание). Модель Левина была дополнена Липиттом, Ватсоном, Уэсли, которые заменили шаг фазой и выделили пять фаз. Э. Шайн разработал семишаговую модель консультационного процесса. Особенно важным в этой концепции было введение и описание роли агента изменений, профессионала, который является внутренним или внешним по отношению к организации, что заложило теоретические основы управленческого консалтинга. Так, Шайн ввел понятие "процессное консультирование", когда консалтинг направлен на развитие организации через развитие персонала, организационной культуры, отделив его от экспертного консультирования, при котором консультант выступает в качестве внешнего эксперта, работающего в основном с документами.

В практике организационного развития используются модели организационной диагностики, сбора информации, использования обратных связей, технологии тренингов, командообразования. Значителен вклад Тавистокской школы (1960-е гг.), исследовавшей социотехническую модель организации, в частности социальные и технологические процессы и процессы взаимовлияния двух групп процессов друг на друга.

Дальнейший вклад в разработку концепции организационного развития внесли В. В. Берк, С. Блей и М. Маргулис, которые, обобщая практику 1970-х, пытались вывести некоторые общие принципы, которые могли бы объединить специалистов, применявших порой различные техники организационных вмешательств. Свой вклад в концептуальное обоснование положений и методов организационного развития внесли Ч. Барнард, У. Беннис, Ф. Селзник, К. Арджирис, Э. Шайн.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы. Поэтому главным условием усвоения курса является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для подготовки к практическим занятиям обязательно посещение лекций, на которых рассматривается теоретическое содержание тем дисциплины. Для того, 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.

Основная цель проведения практических занятий заключается в закреплении знаний полученных в ходе прослушивания лекционного материала. Практическое занятие проводится в форме устного опроса студентов по вопросам практических занятий, а также в виде выполнения практических заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы лекции, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста.

Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать практические материалы, соответствующей каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

- а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;
- б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать конспект лекций;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу;

3. Провести конспектирование материала;

4. Ответить на вопросы плана практического занятия;

5. Выполнить домашнее задание;

6. Проработать задания и практические задачи;

7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

*Практическое занятие № 2. Предмет и методы теории организации*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо изучить следующие вопросы: Классификация организационных отношений. Исследование организационных отношений. Классификация методов исследований организации. Применение методов исследования организации. Совершенствование исследований и представлений организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое предмет теории организации?

2. Перечислите концепции организации.

3. Дайте понятие организации как объекта.

4. Сформулируйте понятие организации как процесса.

5. Определите понятие организации как свойства.

6. Что должно быть предметом научного обобщения по мнению А. А. Богданова?

7. Какая организация является эффективной согласно теории Ренсиса Лайкерта?

8. В чем сущность теории Гласиса (конец 1940-х гг.)?

9. Какие пять координационных механизмов предложил Генри Минцберг, в чем их суть и каким образом они меняются по мере усложнения деятельности организаций?

10. Какие виды структур описываются в трудах Ансоффа?

11. Какая идея является стержневой в учении Питера Дракера?

12. Что такое институты по Д. Нортю?

13. Какие этапы в развитии теории организации можно выделить в соответствии с описанием развития организации как: «закрытая - открытая система» и «рациональное — социальное мышление»?

14. Определите место теории организации в системе научных знаний.

15. Перечислите общеметодологические методы в теории организации.

*Практическое занятие № 3. Система законов организации*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо изучить следующие вопросы: Выявление законов организации. Классификация законов организации. Сущность законов организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом можно классифицировать законы организации?

2. Что такое эмерджентность и синергия?

3. В чем сущность закона синергии?

4. В чем сущность закона необходимого разнообразия?
5. Что такое разнообразие управляющей системы? Приведите примеры.
6. Что такое разнообразие управляемой системы? Приведите примеры.
7. Какие существуют способы увеличения разнообразия субъекта управления?
8. Какова роль гомеостаза и связанных с ним понятий равновесия и устойчивости для самосохранения организации?
9. В чем сущность закона самосохранения?
10. Какие факторы оказывают влияние на уровень самосохранения организации?
11. Какие действия должно предпринять руководство для обеспечения самосохранения, выживания организации?
12. В чем сущность закона развития?
13. Что такое «цикл развития предприятия»?
14. Дайте характеристику форм и стадий циклического развития предприятий.
15. Раскройте содержание и основные этапы стратегии роста.

*Практическое занятие № 4. Принципы организации*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо изучить следующие вопросы: Сущность принципов организации. Процедура формирования освоения и применения принципов организации. Классификация принципов организации. Содержание принципов организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Что общего между законами и принципами организации, каковы различия между ними?
2. В чем сущность принципов научной организации управления Ф. У. Тейлора?
3. Каковы принципы производительности организации Г. Эмерсона?
4. Назовите основные характеристики бюрократической формы организации М. Вебера.
5. Сформулируйте общие принципы управления А. Файоля.
6. Каким образом можно классифицировать принципы организации?
7. Какие принципы необходимо учитывать при формировании структуры управления?
8. В чем отличие принципов единства цели и единоначалия?
9. В чем отличие традиционного подхода к установке целей и управления по целям (МВО)?
10. Какой принцип организации предполагает применение программно-целевых методов планирования и управления?
- И. На основе каких принципов может осуществляться группировка работ и работников для выполнения определенных задач организации?
12. Каковы возможные последствия игнорирования принципа диапазона контроля (норм управляемости)?
13. В чем сущность скалярного принципа и каковы его перспективы использования в современных организациях?
14. На основании каких характеристик организации можно оценить степень централизации - децентрализации принимаемых в ней решений?
15. Какие факторы способствуют централизации — децентрализации принятия решений в организации?

*Практическое занятие № 5. Сущность и строение организации*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: распределение рабочей нагрузки; работоспособность человека и биоритмы; влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки; правила

организации эффективного отдыха; самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте понятие организационной структуры.
2. Что такое технологическая структура?
3. Что такое производственная структура?
4. Что такое хозяйственная структура?
5. Сформулируйте отличия органических и механистических структур.
6. В чем суть функциональной департаментализации?
7. Охарактеризуйте достоинства и недостатки функциональной организационной структуры.
8. Какие предпосылки привели к возникновению дивизиональной организационной структуры?
9. Каким образом Питер Друкер характеризовал дивизиональную структуру?
10. В чем суть дивизиональной организационной структуры?
11. Дайте характеристику достоинств и недостатков дивизиональной организационной структуры.
12. В чем состоит специфика продуктовой дивизиональной организационной структуры?
13. Какие особенности имеет дивизиональной структура, ориентированная на потребителя?
14. В каких условиях является целесообразным использование региональной дивизиональной структуры?
15. На чем основывается выбор дивизиональной ориентации?
16. Какие предпосылки привели к возникновению проектной организационной структуры?
17. Какие основные характеристики проектной структуры управления?
18. Охарактеризуйте матричную структуру управления.
19. Какие достоинства и недостатки имеет матричная организационная структура?
20. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня?

Задание 1. Составьте таблицу, в которой перечислены виды организационных структур и их характеристики.

Задание 2. Изобразите организационную структуру любого существующего предприятия.

*Практическое занятие № 7. Организация как хозяйствующий субъект*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Формы и содержание хозяйственной деятельности организации. Разработка стратегии организации. Оценка среды организации. Внутрифирменное планирование. Система планов хозяйствующего субъекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение организации как хозяйствующего субъекта.
2. Перечислите формы хозяйственной деятельности организации.
3. Что такое стратегия организации.
4. Перечислите методы оценки среды организации.
5. Перечислите элементы внутренней среды организации.
6. Перечислите элементы внешней среды организации.

Задание 1. С помощью PEST-анализа проведите оценку внешней среды любой действующей организации г. Благовещенска.

Задание 2. С помощью SWOT-анализа проведите оценку внешней и внутренней среды любой действующей организации г. Благовещенска.

#### *Практическое занятие № 8. Сущность и строение организации*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Цели и факторы организационного проектирования. Процесс организационного проектирования. Методы проектирования организационных структур. Разработка основных организационных документов.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы цели организационного проектирования.
2. Каковы факторы организационного проектирования.
3. Опишите процесс организационного проектирования.
4. Каковы методы проектирования организационных структур.
5. Перечислите этапы организационных изменений.
6. Что такое организационный консалтинг.

Задание 1. Разработайте основные организационные документы для вновь создаваемой организации.

Задание 2. Оцените эффективность развития действующей организации г. Благовещенска.

#### *Практическое занятие № 9. Организационная культура*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Организационная культура как культура реализации организационных отношений. Ценности, ожидания и нормы поведения (правовые и морально-этнические). Связь организационной культуры и организационного поведения. Общее определение понятию «организационная культура». Особенности организационной культуры личности. Интерпретация понятию «организационная культура».

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте особенности отношений между организационным поведением и другими научными дисциплинами.
2. Дайте характеристику уровней организационного поведения.
3. Определите роль феномена организационной культуры в управлении организацией.
4. Какие основные составляющие организационной культуры определял М. И. Магура?
5. Каким образом определяется организационная культура Э. Шейном?
6. В отношении каких аспектов действительности формируются организационные культуры?
7. Представьте классификацию типов организационной культуры.
8. Охарактеризуйте уровни организационной культуры.
9. Дайте понятие субкультуры и ее видов.
10. Опишите методы изменения культуры организации.
11. Назовите способы управления культурой организации.

Задание. Разработайте кодекс организационной культуры для вновь создаваемой организации.

#### *Практическое занятие № 10. Организационное развитие*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Содержание понятия «развитие организации». Жизненный цикл

организации. Концепции организационного развития. Организационное обучение. Обучающаяся организация. Цели и принципы организационного развития. Понятие и задачи организационной диагностики. Виды организационной диагностики. Модели и принципы организационной диагностики. Этапы и методы организационной диагностики. Понятие и виды организационных изменений.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое жизненный цикл организации?
2. Перечислите концепции организационного развития.
3. В чем заключается организационное обучение.
4. Дайте понятие термину «обучающаяся организация».
5. Каковы цели организационного развития?
6. Каковы принципы организационного развития?
7. Перечислите задачи организационной диагностики.
8. Каковы виды организационной диагностики.
9. Перечислите принципы организационной диагностики.
10. Перечислите этапы организационной диагностики.
11. Перечислите методы организационной диагностики.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы. Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Выполненные задания оцениваются на оценку.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 акад. час. в неделю, всего в неделю – акад. 2 час. 30 минут;

- в течение недели 1 акад. час. работать с литературой в библиотеке;
- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия.

При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе

следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему.

При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента. Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза. Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины. При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. При этом известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

При подготовке к экзамену обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к экзамену обучающийся систематизирует и интегрирует

информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

Выполнение домашнего задания студента 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 оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

В ходе самостоятельной работы происходит формирование знаний, умений и навыков в учебной, научно-исследовательской, профессиональной деятельности, формирование общекультурных и профессиональных компетенций будущего бакалавра.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины.

Рекомендуется самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы. Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению лекционного материала и используются при выполнении заданий практических занятий. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы; готовятся к защите выполненных контрольных работ; ведут подготовку к промежуточной аттестации по данному курсу, которая проходит в форме экзамена.

Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время лекционных занятий.

Организация самостоятельной работы включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (глоссария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается в своей образовательной практике. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При освоении дисциплины преподаватель рекомендует студентам использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet.

При подготовке презентаций по темам самостоятельной работы студентам целесообразно составить план презентации, выделить основные идеи. Структура студенческой презентации примерно такая же, как и структура статьи: постановка задачи; известные ранее результаты и проблемы; критерии, по которому предполагается оценивать качество решения; цели данной работы; на последнем слайде - перечисление основных результатов работы.

Титульная страница необходима, чтобы представить аудитории тему презентации. Оптимальное число строк на слайде — от 6 до 11. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, проблемы, формулы), а словами студент будет рассказывать их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи. Оптимальная скорость переключения - один слайд за 1–2 минуты, на лекциях - до 5 минут. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Студенты должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух. На слайдах с ключевыми определениями можно задержаться подольше. Если они не будут поняты, то не будет понято ничего. Слайды с графиками результатов, наоборот, легко демонстрировать в ускоренном темпе.