

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
по образовательной деятельности

  
А.А.Панфилов

« 31 » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Методические указания к практическим занятиям

Теория организации и организационного проектирования

38.04.03 Управление персоналом

Управление персоналом организации

магистратура

квалификация (степень) выпускника

Владимир 2020

## **Оглавление**

Введение .....	3
ТЕМА № 1. Предмет теории организации .....	4
ТЕМА № 2. Организация и управление .....	4
ТЕМА № 3. Законы организации .....	5
ТЕМА № 4. Принципы организации .....	10
ТЕМА № 5. Проектирование организационных систем.....	11
ТЕМА № 6. Организационная культура.....	12

## **Введение**

Дисциплина «Теория организации и организационного проектирования» относится к дисциплинам базовой части учебного плана подготовки студентов по направлению 38.04.03 «Управление персоналом» программе подготовки «Управление персоналом организации».

Данные указания к практическим занятиям составлены с целью формирования у обучающихся по данному направлению компетенций, предусмотренных учебным планом.

Целями освоения дисциплины "Теория организации и организационное проектирование» являются: формирование и закрепление системного представления о принципах, законах и закономерностях функционирования и проектирования организаций.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах, основы теории управления, основы управления персоналом, экономическая теория, микро- и макроэкономика, экономика организации.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем, при изучении следующих дисциплин: технологии управления развитием персонала, системы мотивации и стимулирования, управление организационной культурой, кадровый консалтинг и аудит, а также при написании магистерской диссертации.

## ТЕМА № 1. Предмет теории организации

### План

1. Понятие о предмете теории организации. Место теории организации в системе научных знаний.
2. Основные этапы развития теории организации.
3. Социальная организация как управляемая система. Хозяйственные организации.

### Литература

#### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Издательство “Экзамен”, 2002. – Гл. 1, 2.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – Гл. I-IV.
3. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. Гл.1-3.

#### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. – Раздел 1. Гл.5.2, 5.3.
2. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – Введение. - Гл. 1,2,4,5.
3. Теория организации: Курс лекций / П.В.Шеметов. – М.: ИНФРА-М, 2004. Тема 1.

### Контрольные вопросы

1. Что представляет собой организация как явление (объект), как процесс и как состояние?
2. Какие отношения называются организационными?
3. Когда возникла и какие этапы прошла в своем развитии теория организации? Дайте краткую характеристику каждого из этапов.
4. Какие современные теории организации Вы знаете? Почему теорию организации относят к междисциплинарным предметам?
5. Почему глубокое изучение теории организации необходимо для современных менеджеров-управленцев?
6. Что представляет собой социальная организация как управляемая система?
7. Какие виды социальных организаций Вы знаете?
8. В чем специфика хозяйственных организаций?
9. Какие виды хозяйственных организаций Вы знаете?

## ТЕМА № 2. Организация и управление

### План

1. Организация управления.
2. Теория управленческих ролей.
3. Бюрократия и ее виды.
4. Самоорганизация и самоуправление.

### Литература

#### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Издательство “Экзамен”, 2002. – Гл.3.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – Гл. V.
3. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. – ИНФРА-М, 2002. – Гл. 5-7, 10.

#### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. – Гл. 6.1, 6.2.
2. Теория организации: Курс лекций / П.В.Шеметов. – М.: ИНФРА-М, 2004. Ч. II.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что значит “организация управляется, а управление организуется”?
2. Каковы место и роль организации в управлении?
3. Какие управленческие роли Вы знаете и как они группируются?
4. Почему бюрократия является особой группой работников организации?
5. Какие виды бюрократии Вы знаете?
6. В чем положительные и отрицательные стороны бюрократии? В чем единство и различие бюрократии и бюрократизма?
7. Что представляет собой самоорганизация как явление и как процесс?
8. Каковы основные принципы самоуправления?

### **ТЕМА № 3. Законы организации**

#### **3.1. Закон синергии**

##### **План**

1. Зависимость, закон, закономерность.
2. Потенциал социальной организации.
3. Содержание закона синергии.

##### **Литература**

###### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Издательство “Экзамен”, 2002. – Гл. 4, § 4.1, 4.2.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – Гл. IX, X.

###### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. – Гл. 2.3.
2. Теория организации: Курс лекций / П.В.Шеметов. – М.: ИНФРА-М, 2004. § 3.5.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое зависимость? Какие виды зависимостей Вы знаете?
2. Каково соотношение понятий зависимость и закон?
3. В чем общность и различие законов организации и законов для организации?
4. В чем особенность законов социальной организации?
5. Что представляет собой потенциал организации и каково его соотношение с суммой потенциалов ее отдельных ресурсов?
6. Как проявляется действие закона синергии в организации работы конвейера, в работе крупного универмага? Приведите другие примеры действия данного закона.
7. Каким образом можно выявить синергетический эффект?

#### **3.2. Закон самосохранения**

##### **План**

1. Содержание закона самосохранения.

2. Параметры и уровни самосохранения.
3. Стратегия самосохранения.
4. Страхование созидательных ресурсов организации.

### **Литература**

#### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Издательство “Экзамен”, 2002. - Гл. 4.3.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. Гл. XI.

#### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. – Гл. 2.3.
2. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – Гл. 3.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы объективные требования закона самосохранения? При каком условии они могут быть выполнены?
2. Каковы направления самозащиты организации?
3. Какова структура потенциала организации с точки зрения ее самосохранения? Как эта структура проявляется в таких элементах потенциала как материальные резервы, технологическая база, страхование? Приведите свои примеры.
4. Как определяется общая стабильность организации? При каком условии организация может функционировать стабильно?
5. Что представляют собой параметр и уровень самосохранения?
6. Какие уровни самосохранения могут быть достигнуты при нормальной и благоприятной ситуациях в жизни организации?
7. В чем Вы видите единство и различия трех основных вариантов вхождения организации во внешнюю среду? Почему для самосохранения особенно важен правильный выбор такого варианта? Приведите известные Вам примеры такого выбора.
8. В чем суть хозяйственного риска и в каких случаях он возникает?
9. В чем суть страхования? Каким образом страхование стабилизирует созидательный потенциал организации?

### **3.3. Закон развития**

#### **План**

1. Развитие организации: его формы и факторы.
2. Содержание закона развития.
3. Принципы развития организации.

### **Литература**

#### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Издательство “Экзамен”, 2002. - Гл. 4.4.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. XII.
3. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. Гл. 4; 38.

#### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.Ф.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. – Гл. 2.3.
2. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. – М.: ИНФРА-М., 2003. - Гл.3.

### **Контрольные вопросы**

1. Любое ли изменение в организации можно назвать развитием?
2. В чем Вы видите единство и различие двух форм развития?
3. В чем суть закона развития?
4. Какие стадии проходит в процессе своей жизнедеятельности организация? Каковы особенности этих стадий?
5. Каким образом организация может работать над своим настоящим и будущим состоянием одновременно? Какой принцип развития это отражает?
6. Какие две разновидности принципа инерции Вы знаете? В чем их общность и различие?
7. В чем суть принципа эластичности? Что означает высокая и низкая эластичность развития организации?
8. Покажите, как могут влиять на повышение и понижение эластичности развития организации:
  - а) характер подготовки управленцев;
  - б) характер производства;
  - в) характер продукции.Приведите свои примеры подобных влияний.
9. Каким образом организация стремится к стабилизации наиболее эффективных этапов ЖЦО?
10. Если в статике возможности прогресса и регресса организации равны, то как будет обстоять дело в динамике?

### **3.4. Закон информированности - упорядоченности**

#### **План**

1. Содержание и следствие закона информированности – упорядоченности.
2. Характеристики информации.
3. Информационный обмен с окружающей средой.
4. Информационные потоки и связи внутри организации.

#### **Литература**

##### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Издательство “Экзамен”, 2002. - Гл. 4.6.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. XIII.
3. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. 21, 22.

##### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. – Гл. 2.3.

### **Контрольные вопросы**

1. Любые ли данные могут быть управленческой информацией? Объясните свой ответ.
2. Какова структура и основная задача информационной среды управления?
3. Какие формулировки закона информированности – упорядоченности Вы встретили в учебных пособиях по теории организации? В чем общность и различие этих формулировок?
4. Какие связи устанавливает закон информированности-упорядоченности? Назовите основные характеристики (параметры) управленческой информации. Какие из этих параметров наиболее точно определяют качество информации?
6. Как понимается объем информации в информационных и организационных системах?

7. Говорят, что избыток информации хуже ее недостатка. На чем основано такое утверждение? Возможны ли ситуации, когда информационная избыточность может быть полезна?
8. Возможен ли единый субминимальный уровень объема информации? Объясните свой ответ.
9. Каковы причины информационного голода и как он преодолевается?
10. В чем Вы видите единство и различие достоверности и надежности информации?
11. Из каких источников менеджер может получить достоверную и надежную информацию? Можно ли доверять слухам?
12. С какими параметрами среды обработки информации имеет прямую связь объем и надежность информации?
13. В чем единство и различие профессиональной и фоновой информации?
14. С какими параметрами среды обработки информации имеет прямую связь ценность и насыщенность информации?
15. Как связаны между собой изменения ценности и упорядоченности информации; объема и достоверности информации? Приведите примеры взаимосвязи других параметров информации.
16. Должна ли информация высокого качества иметь максимальные значения всех своих параметров?
17. Как подсчитать эффективность использования информации?
18. Каким образом проявляется действие закона информированности – упорядоченности в современной рекламе, в распространенных формах многостороннего информационного обмена, в электронной коммерции?
19. Приведите свои примеры действия закона информированности – упорядоченности.

### **3.5. Закон единства анализа и синтеза**

#### **План**

1. Анализ и синтез в социальных организациях.
2. Содержание и следствия закона единства анализа и синтеза.
3. Практический подход к использованию действия закона единства анализа и синтеза.

#### **Литература**

##### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Экзамен, 2002. Гл. 4.7.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. Гл. XIV.

##### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. - Гл. 2.3.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой анализ и синтез применительно к организационной системе?
2. Приведите примеры анализа и синтеза из жизни социальных организаций.
3. Как происходит анализ и синтез в организационной системе со средней и высокой степенью взаимозависимости элементов? Действие какого закона организации проявляется при синтезе? Почему при анализе элементы теряют часть своих свойств?
4. Можно ли выделить в процессе анализа организации в самостоятельную часть такой элемент, внутреннее состояние которого оказывает сильное влияние на другие элементы?
5. Какую взаимосвязь Вы видите между принципами анализа орг. системы?
6. Как происходит процесс разработки гипотез? Почему этот процесс относится к анализу, а не к синтезу?
7. Как происходит процесс синтеза в орг. системе? Можно ли начать этот процесс с реального объединения элементов в орг. систему?



8. Какие следствия имеет закон единства анализа и синтеза?
9. В чем Вы видите проявление единства анализа и синтеза в процессе управления организацией?
10. Какие формулировки закона единства анализа и синтеза Вы встретили в учебных пособиях по теории организации? В чем общность и различие этих формулировок?
11. В чем суть метода постепенного приближения?

### **3.6. Закон композиции и пропорциональности**

#### **План**

1. Содержание закона композиции и пропорциональности.
2. Принципы реализации закона композиции и пропорциональности.
3. Действие закона композиции и пропорциональности во внутренней и внешней среде организации.

#### **Литература**

##### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Экзамен, 2002. - Гл. 4.5.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, - 2002. Гл. XV.

##### Дополнительная

1. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. – М.: ИНФРА-МБ 2003. - Гл. 3.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие связи и взаимозависимости выражает закон композиции и пропорциональности?
2. Какие формулировки закона композиции и пропорциональности Вы встретили в учебных пособиях по теории организации? Что общего и различного в этих формулировках?
3. Какие принципы реализации Вы знаете? Какова взаимосвязь этих признаков?
4. Приведите примеры проявления закона композиции и пропорциональности в деятельности российских или зарубежных организаций.

### **3.7. Взаимосвязь законов организации.**

#### **Специфические законы социальной организации**

#### **План**

1. Система законов организации и ее структура.
2. Законы организации организаций.
3. Законы организации людей.

#### **Литература**

##### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Экзамен, 2002. - Гл. 4.8.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. XVI.

##### Дополнительная

1. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. – М.: ИНФРА-М, 2003. - Гл. 3.

#### **Контрольные вопросы**

1. На какие группы можно разделить законы организации по их характеру и по значению?
2. Какие из основных законов организации относятся к структурным, а какие к функциональным?
3. Какие из функциональных законов являются основными? Приведите примеры проявления этих законов в деятельности организаций.

4. Дайте характеристику взаимодействия законов организации на различных этапах ЖЦО. На каких этапах и какие законы могут оказывать наибольшее влияние на потенциал и эффективность организации?
5. В чем особенность специфических законов организации? Какие группы среди них выделяются? Приведите примеры проявления специфических законов.

## **ТЕМА № 4. Принципы организации**

### **План**

1. Принципы статического состояния организации.
2. Принципы динамического состояния организации.
3. Принципы соответствия.
4. Принципы оптимальности.
5. Принципы рационализации.

### **Литература**

#### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Экзамен, 2002. - Гл. 5.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. XVIII.

#### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. - Гл. 3.1.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем различие статического и динамического состояния организации?  
На каких этапах ЖЦО они чаще всего встречаются?
2. Объясните, при каком состоянии организации надо соблюдать приоритет цели, а при каком – приоритет персонала.
3. Объясните, при каком состоянии организации приоритет имеет объект управления, а при каком – субъект управления.
4. Объясните, при каком состоянии организации структура имеет приоритет перед функциями, а при каком – функция перед структурой.
5. Что должны сделать менеджеры новой организации, если одна из ее функций оказалась невыполнимой? Какой принцип организации здесь надо учитывать?
6. Правильно ли поступили менеджеры новой фирмы, скопировав структуру однотипной организации? Какой принцип организации надо учесть в данной ситуации?
7. Целесообразно ли в новой организации сначала набрать персонал, а потом выбрать из него руководителя? Какой принцип организации здесь надо учесть?
8. Достаточно зрелая организация работает в условиях периодическименяющейся внешней среды, из-за чего у персонала возникают трудности в работе. Какой принцип организации надо учесть при разрешении данной ситуации?
9. В достаточно зрелой организации при изменении внешней среды возникли серьезные разногласия персонала с руководством. Какой принцип организации надо учесть при разрешении данной проблемы?
10. Проводится ли принцип приоритета цели в статической организации, если одна из ее задач оказалась невыполненной? Если проводится, то как?
11. Надо ли разгонять старый коллектив с приходом нового руководителя?  
Какой принцип организации следует иметь в виду в данной ситуации?
12. На каком общем принципе организации основан программно-целевой метод? Каковы условия применения этого метода?

13. Есть ли линейный руководитель у председателя ООО? Если есть, то кто выполняет эту роль? Какой принцип организации здесь учитывается?
14. Может ли принцип соответствия эффективности и экономичности допустить приоритет одного из этих показателей?
15. Приведите примеры проявления принципов соответствия и принципов оптимальности в деятельности социальных организаций.
16. В организации трудности с инвестициями. Как проявится в данной ситуации принцип синхронизации?
17. Какие требования к руководству организацией предъявляет принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления?
18. Действие какого закона организации обуславливает проведение рационализации?
19. Назовите принципы рационализации. Раскройте их взаимосвязь.
20. Какие формулировки принципов рационализации Вам встретились в учебной литературе? Что общего и различного в этих формулировках?
21. Целесообразно ли всю работу по рационализации поручить рационалистам? Какой принцип организации здесь надо учитывать?
22. При подготовке к рационализации финансового отдела фирмы была собрана подробная информация об этом отделе. Достаточно ли этого? Какой принцип организации здесь надо учесть?

## **ТЕМА № 5. Проектирование организационных систем**

### **План**

1. Сущность и этапы организационного проектирования.
2. Методы организационного проектирования.
3. Реструктуризация и реорганизация.
4. Эффективность организационных изменений и организационных структур управления

### **Литература**

#### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Экзамен, 2002. - Гл. 7.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. XIX.
3. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. Часть IX, X.

#### Дополнительная

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р.Латфуллин, А.В.Райченко. - Спб.: Питер, 2003. - Гл 6.3.
2. Теория организации: Учебное пособие / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова. – М.: ИНРФ-М, 2003. - Гл. 8.
3. Теория организации: Курс лекций / П.В.Шеметов. М.: ИНФРА-М, 2004. - Тема 8.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой организационное проектирование и каковы его научные основы?
2. Назовите этапы организационного проектирования; раскройте их содержание и взаимосвязь.
3. Дайте краткую характеристику методов организационного проектирования. С какими методами организационного проектирования
4. Каким образом в методах организационного проектирования могут быть использованы (учтены) законы композиции и пропорциональности, единства анализа и синтеза, другие законы организации?

5. Действие каких законов и принципов организации проявляется в стратегиях: “ничего не менять”, “улучшение старого”, “создание нового”?
6. Какие особенности состояния внешней среды современных хозяйственных организаций обуславливают выбор выше названных стратегий в России и на Западе?
7. В чем смысл, единство и различие реструктуризации и реконструкции?
8. В чем содержание эффективности организационных изменений и эффективности организационной структуры управления? Какова взаимосвязь этих двух видов эффективности?

## **ТЕМА № 6. Организационная культура**

### **План**

1. Основные характеристики, свойства и функции организационной культуры.
2. Субкультуры и контркультуры. Сильная организационная культура.
3. Деловое кредо организации.
4. Изменение организационной культуры.

### **Литература**

#### Основная

1. Теория организации / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Экзамен, 2002. - Гл. 9.
2. Теория организации: Учебное пособие / Э.В.Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. XX.
3. Теория организации: Учебник / Б.З.Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. - Гл. 13.

#### Дополнительная

1. Теория организации: Учебное пособие. / О.Г.Туровец, В.Н.Родионова – М.: ИНФРА-М, - Гл. 9.
2. Теория организации: Курс лекций / П.В.Шеметов. – М.: ИНФРА-М, 2004. Тема 10.

### **Контрольные вопросы**

1. Почему менеджерам надо постоянно заботиться об организационной культуре? Что показывает организационная культура и каково ее значение для судьбы организации?
2. Назовите главные элементы и уровни организационной культуры и определите их взаимосвязь.
3. Приведите примеры базовых предположений (принципов), лежащих в основе организационной культуры.
4. В чем проявляются основные свойства организационной культуры: ее всеобщность и устойчивость?
5. Приведите примеры осуществления внутренних и внешних функций организационной культуры.
6. Что представляют собой субкультура и контркультура. В чем их общность и различие?
7. Контркультура в организации – это “минус” или “плюс”?
8. Чем характеризуется сила организационной культуры? Почему сильная организационная культура оказывает большее влияние на поведение персонала, чем слабая?