

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»  
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОПОП

  
Е.А. Мацуy

« 28 » августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой менеджмента

  
Е.В. Крюкова

« 28 » августа 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Составитель

**Леухин Н.А., доцент,  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента**

Направление подготовки

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность (профиль) ОПОП

**Менеджмент организации**

Квалификация (степень)

**бакалавр**

Форма обучения

**Очно-заочная**

Год приёма

**2021**

Курс

**2**

Астрахань — 2022

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1. Целью дисциплины** является формирование у студентов теоретических знаний о сущности, развитии, состоянии и особенностях современных организаций, методах и инструментах управления, систематизации существующих знаний и алгоритмов рациональных действий в управленческой сфере для повышения эффективности функционирования организаций.

Необходимость изучения «Теории организации» при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конечных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации. При этом должна быть обеспечена преемственность новых подходов организационной науки с традиционными методами и подходами.

**1.2. Задачи освоения дисциплины «Теория организации»:**

- изучить основы и историю развития управленческой науки;
- изучить теоретические основы в области методологии и методики управления;
- сформировать практические навыки обоснования альтернативных вариантов деятельности предприятия в качестве основы управленческих решений;
- обеспечить изучение новейших методологических и практических разработок в области менеджмента в условиях рыночной экономики.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Данная учебная дисциплина относится к базовой части Блока 1, что означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области управленческой деятельности в современной организации. Учебная дисциплина является частью читаемых кафедрой менеджмента дисциплин в области менеджмента. Теория организации читается в 3-м семестре.

2.2. В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Философия», «Социология», «История управленческой мысли».

Набор входящих знаний и умений, состоящий в знании и понимании законов развития природы, общества и мышления и умении оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности, в умении анализировать и оценивать исторические события и процессы, во владении культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения, в способности анализировать социальнозначимые проблемы и процессы, обеспечивают требуемый фундамент для изучения особенностей, методов и инструментов управленческой деятельности.

2.3. Программа дисциплины «Теория организации» предусматривает освоение ряда тем и вопросов, позволяющих сформировать знания, умения и навыки, которые могут быть использованы при изучении таких дисциплин как «Организационное поведение», «Теория менеджмента», «Менеджмент в организации» и др.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (согласно ФГОС и соответствующей ОП):

**а) универсальных (УК):**

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся

ресурсов и ограничений

**б) общепрофессиональных (ОПК):**

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

**в) профессиональных (ПК):**

**Таблица 1.**

**Декомпозиция результатов обучения**

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины	
	Знать	Уметь
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Способы решения поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Находить решения поставленной цели, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	методы принятия организационно-управленческих решений и оценки их социальной значимости	находить организационно-управленческие решения и оценивать их социальную значимость

**4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Объем дисциплины в зачетных единицах (3 **зачетных единицы**) с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся составляет:

**Таблица 2.**

**Структура и содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела, темы	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самостоят. работа		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
1	Сущность теории организации и ее место в системе научных знаний.	3	4	4			20	Устный опрос; групповой проект
2	Системный подход в теории организации.	3	2	2			20	Устный опрос
3	Функции, цели и эффективность организаций.	3	4	4			10	Устный опрос; кейз-стади

4	Структура организаций и ее основные характеристики.	3	4	4		10	Устный опрос; письменный отчет по домашнему заданию
5	Жизненный цикл и развитие организаций.	3	4	4		12	Устный опрос; кейз-стади
<b>ИТОГО</b>			<b>18</b>	<b>18</b>		<b>72</b>	<b>ЭКЗАМЕН</b>

Условные обозначения: Л – занятия лекционного типа; ПЗ – практические занятия, ЛР – лабораторные работы; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа по отдельным темам

**Таблица 3.**  
**Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них компетенций**

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов	КОМПЕТЕНЦИИ			
		УК-2	ОПК-3		Общее число компетенций
Сущность теории организации и ее место в системе научных знаний.	28	+	+		2
Системный подход в теории организации.	24	+	+		2
Функции, цели и эффективность организаций.	18	+	+		2
Структура организаций и ее основные характеристики.	18	+	+		2
Жизненный цикл и развитие организаций.	20	+	+		2
<b>Итого</b>	<b>108</b>				

### Краткое содержание каждой темы дисциплины

#### **Тема 1. Сущность теории организации и ее место в системе научных знаний.**

Природные и социальные организации. Организации как замкнутые и открытые системы. Микро-, мезо- и макро-уровни организаций. Классические и современные теории организации. Типология организаций.

#### **Тема 2. Системный подход в теории организации.**

Определение системы и ее свойства. Организация как система. Социальная организация. Хозяйственные организации, организационно-правовые формы. Основные законы организации: синергии; самосохранения; развития; информированности - упорядоченности; единства анализа и синтеза; композиции и пропорциональности. Принципы статической и динамической организации.

#### **Тема 3. Функции, цели и эффективность организаций.**

Взаимосвязь целей и функций организаций. Основные функции: адаптация и рост-развитие. Требования среды, определяющие основные функции организации. Внешние функции, определяющие активность организаций во внешних средах и внутренние функции, отвечающие внутриорганизационным процессам. Основные административные функции в организации: планирование, организация, управление персоналом, распределение ресурсов, руководство, координация, контроль, отчетность, принятие решений, коммуникация. Цели организаций. Классификация целей. Конфликт целей. Построение дерева целей. Процедуры принятия целей. Эффективность организаций. Оценка эффективности работы организации в рамках целевого подхода.

#### **Тема 4. Структура организаций и ее основные характеристики.**

Понятие и основные элементы организационной структуры. Характеристика бюрократической структуры организации. Основные виды бюрократических структур, их достоинства, недостатки и сферы применения. Характеристика адаптивных организационных структур и их видов. Централизованные и децентрализованные структуры: преимущества и недостатки. Тенденции в развитии организационных структур. Властная система организаций. Коммуникативная система организации. Организации и технологии. Социальная структура организаций. Организации и их среда.

#### **Тема 5. Жизненный цикл и развитие организаций.**

Жизнеспособность организаций. Жизненный цикл организации. Модель жизненного цикла Л.Грейнера. Модель жизненного цикла И. Адизеса. Внешние и внутренние признаки кончины организации. Изменения, развитие и упадок организаций. Степень готовности организации к изменениям. Организационное проектирование. Тенденции развития организации.

### **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

#### **5.1. Указания по организации и проведению лекционных, практических (семинарских) и лабораторных занятий с перечнем учебно-методического обеспечения.**

Освоение дисциплины «Теория организации» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально в ходе лабораторных работ, тестирования. В ходе освоения дисциплины могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

#### **5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)**

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице (в скобках даны номера учебных источников из раздела 8. *Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины*).

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

**Таблица 4.**

#### **Содержание самостоятельной работы обучающихся**

Номер раздела (темы)	Темы/вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
----------------------	-----------------------------------------------------	--------------	--------------

Тема 1.	Организационно-правовые формы организаций (юридических лиц)	20	Устный опрос; групповой проект
Тема 2.	– Законы организации в статике и динамике: синергии, онтогенеза, самосохранения, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности, информированности-упорядоченности, наименьших. – Внутренние переменные организации: цели, задачи, структура, технология, люди.	20	Устный опрос
Тема 3.	Основные подходы к оценке эффективности управления	10	Устный опрос; кейз-стади
Тема 4.	- Анализ коммуникационных структур: коммуникационные каналы, коммуникационная структура управления, коммуникационные сети. - Типы коммуникационных сетей. - Сравнительная характеристика видов власти	10	Устный опрос; письменный отчет по домашнему заданию
Тема 5.	Концепции жизненного цикла организации: Адизеса, Дафта, Ливехуда, Емельянова-Поварницыной	12	Устный опрос; кейз-стади

### 5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно.

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

### 6.1. Образовательные технологии

Учебные занятия по дисциплине могут проводиться с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) интерактивном взаимодействии обучающихся и преподавателя в режимах on-line в формах: видеолекций, видеоконференции в системе Zoom, собеседования в режиме чат, работа в системе Moodle.

Название образовательной технологии	Темы, разделы дисциплины	Краткое описание применяемой технологии
Дискуссия	используется на всех занятиях	Обсуждение с обучающимися спорных вопросов, учебного материала, проблем с целью выяснения и сопоставления различных точек зрения, нахождения

		правильного решения спорного вопроса
Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study	используется на занятиях по темам 1, 3, 5	Проведение анализа и оценки психологических характеристик разных людей
Выполнение практических заданий в командах (группах) по 2-6 человек	используется на занятиях по темам: 1	Организация совместной работы обучающихся по анализу и оценке реальных организаций и решению организационных проблем

## 6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle) или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры;

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование платформы дистанционного обучения Moodle университета для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

## 6.3. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

### *Перечень лицензионного программного обеспечения*

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
OpenOffice	Пакет офисных программ

Опера	Браузер
-------	---------

### 6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	<p><a href="http://dlib.eastview.com">Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»</a>  <a href="http://dlib.eastview.com">http://dlib.eastview.com</a>  Имя пользователя: AstrGU  Пароль: AstrGU</p>
2	<p>Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов  <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a></p>
3	<p>Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем»  <a href="https://library.asu.edu.ru/catalog/">https://library.asu.edu.ru/catalog/</a></p>
4	<p>Электронный каталог «Научные журналы АГУ»  <a href="https://journal.asu.edu.ru/">https://journal.asu.edu.ru/</a></p>
5	<p>Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек.  <a href="http://mars.arbicon.ru">http://mars.arbicon.ru</a></p>
6	<p>Справочная правовая система КонсультантПлюс.  Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила.  <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a></p>

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Теория организации» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

**Таблица 5.**  
**Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Сущность теории организации и ее место в системе научных знаний.	УК-2, ОПК-3	Устный опрос; групповой проект
2	Системный подход в теории организации.	УК-2, ОПК-3	Устный опрос
3	Функции, цели и эффективность организаций.	УК-2, ОПК-3	Устный опрос; кейз-стади
4	Структура организаций и ее основные характеристики.	УК-2, ОПК-3	Устный опрос; письменный отчет по домашнему заданию
5	Жизненный цикл и развитие организаций.	УК-2, ОПК-3	Устный опрос; кейз-стади

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**Таблица 6**  
**Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний**

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

**Таблица 7**  
**Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений**

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет

	задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, не способен применить знание теоретического материала при выполнении заданий, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание при подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задание

### 7.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

#### Тема 1. Сущность теории организации и ее место в системе научных знаний

##### Вопросы к собеседованию

- Что собой представляет организация в «теории организации»?
- Каковы основные характеристики организаций?
- В чем основные идеи тектологии А.А. Богданова?
- В чем различие между формальными и неформальными организациями?
- Какие еще виды организаций вы знаете?
- Что собой представляют организации как закрытые и открытые системы?
- Охарактеризуйте основные внутренние переменные организации.
- В чем различие между факторами внешней среды прямого и косвенного воздействия?

##### Групповой проект

Рассмотрите ситуацию в группах по 3-5 человек, описанную в кейсе «Глоток адреналина». Определите главную управленческую проблему предприятия из кейса. Предложите 5 наиболее важных первоочередных мер по выходу предприятия из кризиса.

##### Кейс «Глоток адреналина»

*Что делать, когда в компании не хватает ключевых сотрудников, план не выполняется, корпоративная почта не работает по нескольку дней, надо срочно запускать рекламную кампанию и скоро защищать финансовый план на следующий год? Что делать, когда все разваливается на глазах, и времени остается все меньше? Почувствуйте себя антикризисным управляющим и дайте дельный совет!*

Предприятие средних размеров (для своей отрасли в данном городе) продается и переходит к новым собственникам. За месяц до этого новые хозяева познакомились с вами на собеседовании. Ко времени перехода власти на предприятии вы видели его бюджет «план-факт» и сайт, плюс располагаете некоторой информацией от бывших сотрудников, добытой через третьи руки. Вы знаете что:

Вы хорошо разбираетесь в своем бизнесе и прошли все ступени кадрового роста «от полотора до генерального директора». В работе почти всех штатных единиц вы хорошо разбираетесь и умеете неплохо выполнять ее сами либо способны правильно ставить задачи и верно оценить то, о чем вам докладывают. У вас есть успешный опыт антикризисного управления на «трудном» предприятии той же отрасли меньшего масштаба;

Вы будете четвертым управляющим за два года существования предприятия;

Загрузка мощностей предприятия выше средней за счет довольно низких цен (клиентам даются значительные скидки);

План доходов не выполнялся уже полгода, в месяц перехода предприятия к новым собственникам невыполнение составило до 20%;

По сравнению с предыдущим годом доход в этом году вырос на 20-25% (год еще не закончился);

Предприятие принесет в этом году \$ «X», в следующем году собственник хочет видеть «X»+15/25%;

Интервал между заказом товара и отгрузкой составляет от нескольких дней (редко) до нескольких месяцев;

В бизнесе очень важно влияние сезонности;

Последние полгода на предприятии царит двоевластие. Главный бухгалтер, он же официальный генеральный директор и консультант-управляющий, появлялся на предприятии дважды в неделю. Персонал разболтался и потерял страх: при довольно приличных зарплатах чуть что – тычут в нос Трудовой Кодекс. Производственный цикл – круглосуточно, 365 дней в году. Так что демонстративно уволить наглецов на месте нельзя – предприятие остановится. Тренинг-менеджер предприятию необходим как воздух;

В части IT полная неразбериха. Бывает, что почта не работает по два дня, хотя бизнес зависит от оперативности переписки с партнерами. Системного администратора в штате нет. Раньше эту часть обслуживала дочерняя структура предыдущих владельцев. Теперь это три разные фирмы с очень запутанными взаимоотношениями. Вы страшно далеки от понятий «протокол передачи данных, настройки DNS сервера, пароль ftp». При этом налаживать ситуацию придется вам – среди сотрудников специалистов нет, и все либо загружены работой, либо уровень ответственности не позволяет;

На предприятии нет директора отдела продаж - уже полгода ищут, предложена очень хорошая оплата. Старого убрали за неблагонадежность. По причине нестабильности и грядущей продажи бизнеса никто из претендентов предложение не принял. Ресурс кадрового рынка ограничен - фактически за полгода, предшествовавших продаже, он был исчерпан. Теперь старые и новые кандидаты будут полгода присматриваться к новым владельцам и управляющему, прежде чем бросить насиженные места;

В отделе продаж работают четыре молодых специалиста. Каждый занимается отработкой своего участка. Сотрудники не взаимозаменяемы. Специалист по рекламе уволился полгода назад. Нового не брали;

За последние полгода в рекламу не было вложено ни копейки. (Теле- и радиореклама в этом бизнесе неприменимы). Реклама в этом бизнесе по эффективности делится на отсроченную (несколько месяцев) и быструю (несколько дней);

Чтобы выполнить желания собственников по увеличению дохода в будущем году, необходимо активизировать работу с мелким оптом и розницей, которые сейчас охвачены мало и неэффективно. Для этого необходимо провести исследование конкурентной ситуации, разработать концепцию позиционирования товара на ближайшие пять лет, провести ребрендинг, разработать и запустить рекламную кампанию. Если хотим успеть до сезонного спада спроса – стартовать с рекламной кампанией надо через месяц-два;

Новые хозяева немедленно после вхождения в права собственности внезапно по своим соображениям увольняют директора департамента, который занимается продажей сопутствующей услуги/товара - доля в доходах составляет примерно 20% (создание товара и поддержание качества трудоемко, отказаться от этого направления нельзя). Вас ставят перед фактом. Департамент остается обезглавленным. Более того, в ближайшее время грядет его перепрофилирование, реконструкция материальной базы, перенацеливание на другую аудиторию, активная рекламная кампания, связанная с перепозиционированием. Надо срочно искать кандидатуру. Две кандидатуры, которые вы на всякий случай держали в запасе и хорошо их знаете, только что приняты на должности директоров других предприятий с зарплатой выше, чем вы могли бы им предложить в принципе. Брать людей по объявлению очень опасно – могут завалить всю работу «отдела легкой промышленности»;

Вы попадаете на предприятие в момент, когда срочно формируется ценовая политика на будущий год. Основные продажи предприятия – «крупный опт». Отвечать крупнейшим заказчикам надо «вчера». Вы знаете методологию и практику розничных и мелкооптовых продаж. Крупные оптовики и техника взаимоотношений с ними, ситуация на рынке и их внутренняя конкуренция вам не знакомы. Вам лично также неизвестны реальные условия, на которых с ними работают ваши конкуренты. Конкуренция высока. Вы, разумеется, можете навести справки у хороших знакомых, работающих на других предприятиях той же отрасли в том же городе, но информация обрывочна и недостоверна, поскольку они не ключевые фигуры и не знают полной картины. Вы, разумеется, можете постепенно с помощью подчиненных освоить проблемный участок – это все же не изобретение синхротрона, но...ВАС ОЧЕНЬ ПОДЖИМАЕТ ВРЕМЯ!

Не успели вы принять предприятие, прошло две недели, и в один прекрасный понедельник у вас слег личный помощник (перелом ноги), заболели два менеджера отдела продаж, а третий ушел в законный отпуск (приказ об отпуске подписан еще три месяца назад, заранее куплена путевка на отдых, задержать отпуск невозможно). Остается один продажник, который едва успевает записывать, кто и по какому вопросу звонит, при этом часто не знает историю взаимоотношений с компаниями и историю заказов. Продажники и помощник вернуться с больничных через неделю в лучшем случае;

Фактически вы вынуждены одновременно выполнять работу управляющего (анализ, разработка стратегии, регулярный выборочный контроль работы сотрудников, контроль за плановыми показателями), работу начальника отдела продаж, вынуждены мириться с отсутствием начальника отдела продаж сопутствующего продукта и тренинг-менеджера для персонала. Через месяц вам необходимо защитить финплан на следующий год;

Послезавтра собрание учредителей, для которого вы должны подготовить обзор положения дел на предприятии и защитить свою концепцию реконструкции и развития.

## **Тема 2. Системный подход в теории организации**

### **Вопросы к собеседованию**

Что такое система, и какими свойствами она обладает?

Что собой представляет системный подход к организации?

Какова классификация организаций — юридических лиц по организационно-правовым формам?

В чем сходства и различия хозяйственных товариществ и хозяйственных обществ?

Что собой представляют некоммерческие организации?

В чем сущность и условия применения закона синергии?

Как связаны между собой законы развития и самосохранения?

Как соотносятся законы композиции и пропорциональности?

В чем сущность и практическое применение закона информированности-упорядоченности?

На каких принципах основана работа статической и динамической организации?

## **Тема 3. Функции, цели и эффективность организаций**

### **Вопросы к собеседованию**

■ Как связаны цели и функции организации?

■ Что собой представляют организационные цели? Какими характеристиками они должны обладать?

■ Какие требования выдвигает внешняя среда к функциям организационной системы?

■ Что собой представляют базовые управленческие функции: планирование, организация, мотивация и контроль?

■ Что собой представляет метод дерева целей?

- Что такое эффективность организации? Как она определяется?

### **Кейз-стади: «Построение дерева целей (Отец Федор)»**

*Изучите ситуацию из кейса и выполните задания:*

1. Сформулировать цели отца Федора.
2. Разработать модель дерева целей.

#### **«Отец Федор»<sup>1</sup>**

«Порывистая душа отца Федора не знала покоя. Не знала она его никогда. Ни тогда, когда он был воспитанником духовного училища, Федей, ни когда он был усатым семинаристом, Федор Иванычем. Перейдя из семинарии в университет и промучившись на юридическом факультете три года, Востриков в 1915 году убоился возможной мобилизации и снова пошел по духовной. Сперва он был рукоположен в диаконы, а потом посвящен в сан священника и назначен в уездный город N. И всегда, во всех этапах духовной и гражданской карьеры, отец Федор оставался стяжателем.

Мечтал отец Федор о собственном свечном заводе. Терзаемый видением больших заводских барабанов, наматывающих толстые восковые канаты, отец Федор изобретал различные проекты, осуществление которых должно было доставить ему основной и оборотный капиталы для покупки давно присмотренного в Самаре заводика.

Идеи осеняли отца Федора неожиданно, и он сейчас же принимался за работу. Отец Федор начинал варить мраморное стиральное мыло, наваривал его пуды, но мыло, хотя и заключало в себе огромный процент жиров, не мылилось и вдобавок стоило втрое дороже, чем "плуг-и-молотовское". Мыло долго потом мокло и разлагалось в снях, так что Катерина Александровна, проходя мимо него, даже всплакивала. А еще потом мыло выбрасывали в выгребную яму.

Прочитав в каком-то животноводческом журнале, что мясо кроликов нежно, как у цыпленка, что плодятся они во множестве, и что разведение их может принести рачительному хозяину немалые барыши, отец Федор немедленно обзавелся полдюжиной производителей, и уже через два месяца невероятное количество ушастых существ наполнило и двор, и дом.

Проклятые жители города N оказались чрезвычайно консервативными и с редким единодушием не покупали востриковских кроликов. Тогда отец Федор, переговорив с попадией, решил украсить свое меню кроликами, мясо которых превосходит по вкусу мясо цыплят. Из кроликов приготавливали жаркое, битки, пожарские котлеты; кроликов варили в супе, подавали к ужину в холодном виде и запекали в бабки. Это не привело ни к чему. Отец Федор подсчитал, что при переходе исключительно на кроличий паек семья может съесть за месяц не более сорока животных, в то время как ежемесячный приплод составляет девяносто штук, причем число это с каждым месяцем будет увеличиваться в геометрической прогрессии.

Тогда Востриковы решили давать домашние обеды. Отец Федор весь вечер писал химическим карандашом на аккуратно нарезанных листках арифметической бумаги объявление о даче вкусных домашних обедов, приготавливаемых исключительно на свежем коровьем масле. Объявление начиналось словами: "Дешево и вкусно". Попадья наполнила эмалированную мисочку мучным клейстером, и отец Федор поздно вечером налепил объявления на всех телеграфных столбах и поблизости советских учреждений.

Новая затея имела большой успех. В первый же день явилось семь человек, в том числе делопроизводитель военкомата Бендин и заведующий подотделом благоустройства Козлов... Всем им обед очень понравился. На другой день явилось уже четырнадцать человек. С кроликов не успевали сдирать шкурки. Целую неделю дело шло великолепно, и отец Федор уже подумывал об открытии небольшого скорняжного производства, без мотора, когда произошел совершенно непредвиденный случай.

---

<sup>1</sup> Адаптация из романа "Двенадцать стульев" И.Ильф, Е.Петров.

Кооператив "Плуг и молот", который был заперт уже три недели по случаю переучета товаров, открылся, и работники прилавка, пытая от усилий, выкатили на задний двор, общий с двором отца Федора, бочку гнилой капусты, которую и свалили в выгребную яму. Привлеченные пикантным запахом, кролики сбежались к яме, и уже на другое утро среди нежных грызунов начался мор. Свиристествовал он всего три часа, но уложил двести сорок производителей и не поддающийся учету приплод.

Ошеломленный отец Федор притих на целых два месяца. Все это время, подспудно вынашивая идеи очередного предприятия, он мучительно перебирал в памяти подробности своего очередного взлета и падения, пытаясь осознать причины последнего...»

#### **Тема 4. Структура организаций и ее основные характеристики**

##### **Вопросы к собеседованию**

Что такое организационная структура? Из каких элементов она состоит?

Каковы особенности и разновидности бюрократических организационных структур?

Каковы особенности и разновидности адаптивных организационных структур?

Каковы основные тенденции в развитии организационных структур?

В чем различия между централизованными и децентрализованными структурами управления?

Какие преимущества обеспечивает делегирование полномочий в организации?

Что собой представляет коммуникационный процесс? Из каких элементов и этапов он состоит?

Каковы наиболее распространенные преграды на пути обмена информацией в организации?

Особенности применения различных видов коммуникационных сетей.

Чем отличаются власть и влияние?

Какие методы управленческого влияния может использовать руководитель?

Какая форма власти является наиболее предпочтительной?

##### **Домашнее задание:**

*Составьте в письменном виде таблицу «Характеристика видов власти».*

<b>Вид власти</b>	<b>Особенности действия</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>

#### **Тема 5. Жизненный цикл и развитие организаций**

##### **Вопросы к собеседованию**

Что такое жизненный цикл организации?

Какие существуют модели жизненного цикла организации? В чем их принципиальные отличия?

Почему организация периодически сталкивается с кризисами в своей жизнедеятельности?

Что собой представляют организационные изменения? Какие виды организационных изменений выделяют?

В чем основные причины сопротивления организаций изменениям?

Как преодолеть сопротивление переменам и эффективно внедрить в деятельность организации необходимые изменения?

##### **Кейз-стади: «Холод недоверия»**

*Изучите ситуацию из кейса «Холод недоверия» и выполните задания:*

*1) Определите, на каком этапе жизненного цикла по модели Л. Грейнера находится данная организация, какой тип кризиса переживает. Какие шаги надо предпринять, чтобы перейти на следующий этап жизненного цикла?*

*2) Как найти специалиста, готового взять на себя часть руководящих функций? Как правильно выстроить отношения с сотрудниками и наладить эффективную работу предприятия?*

ООО «Добрый холод» занимается ремонтом, обслуживанием, продажей и монтажом холодильного оборудования, а с недавнего времени еще и кондиционеров. Компания была создана в 2008 году как ремонтная фирма, но стала быстро развиваться. Сейчас около 60% выручки ей приносят продажи и монтаж холодильных систем (подавляющее большинство клиентов — предприятия), в прошлом году оборот компании составил около 12 млн руб. «Каждый день мы получаем около пяти-семи заявок на ремонт, в месяц — 10–15 заказов на продажу и монтаж оборудования. Кроме того, около 300 объектов находятся на обслуживании, мы ежемесячно выезжаем для их осмотра и следим, чтобы техника была в порядке», — рассказывает генеральный директор и владелец ООО «Добрый холод» Александр Табельнов.

Табельнову всего 24 года. В компании работает 11 сотрудников (шесть механиков и пять человек в офисе). Большинство персонала — молодежь: механиков Александр отбирает из числа выпускников колледжа, который когда-то окончил и сам. В свое время он тоже начинал механиком, а сейчас ему приходится выполнять еще и функции главного инженера, поскольку руководить монтажом сложного оборудования должен опытный человек. Кроме того, Табельнов занимается обучением новичков, проверяет работу подчиненных и, если надо, «подчищает» ошибки. К ключевым клиентам он выезжает сам, часто сам выполняет работу в ночное время и в выходные, а платить персоналу внеурочные по двойному тарифу не очень выгодно. Вот уже пять лет предприниматель работает без отпусков и выходных, но нанять толкового главного инженера или взять себе заместителя опасается, потому что такому человеку придется отдать «все концы». А для того, чтобы начать самостоятельную работу на этом рынке, по мнению Александра, достаточно иметь опыт, клиентскую базу и контакты с поставщиками. Кроме того, матерые специалисты не горят желанием работать в «Добром холоде», предпочитая более солидные фирмы. Гендиректор должен решить сложную задачу — придумать, как избежать риска увода клиентов, и в то же время делегировать часть полномочий и позволить себе хотя бы немного отдохнуть.

### **Парень в спецодежде**

После окончания колледжа и получения диплома техника по монтажу и ремонту холодильных установок Табельнов поступил на заочное отделение Московского государственного университета технологий управления и пошел работать в одну из профильных компаний в Москве. «Днем я работал на фирму, а после окончания рабочего дня ездил выполнять заказы частным образом — многим магазинам, ресторанам, кафе удобнее, чтобы ремонт и профилактические работы проводились в ночное время. Ремонтные компании не очень охотно на это соглашаются или просят двойную оплату», — рассказывает он. Заказчики появлялись также благодаря визиткам, которые Александр распространял на оптовых рынках, среди владельцев продовольственных ларьков, которые пользуются холодильниками. Молодой мастер целенаправленно ориентировался именно на организации, полагая, что на рынке b2c нужен такой уровень сервиса, который он пока предоставить не готов, а также более сложная организация бизнеса.

В какой-то момент Табельнов понял, что пора начинать свое дело: клиентов достаточно, а времени для работы по найму не остается. Александр зарегистрировал компанию, сделал сайт и вложил деньги в его оптимизацию. «В течение трех месяцев я добился, чтобы сайт «Доброго холода» стоял в первых строчках поисковиков по основным запросам», — рассказывает он. Расчет оказался верным, по телефонам, обозначенным на сайте, стали активно звонить. Круг клиентов расширился. «Представьте

себе девочку-администратора ресторана. У нее сломался холодильник, и его нужно срочно починить, но в этих делах она ничего не понимает. Естественно, она лезет в интернет и набирает «ремонт холодильных установок». Крупные компании обещают приехать после того, как будет оплачен счет, процесс это долгий, а ждать нет времени. Я же был готов начать ремонт, не дожидаясь никаких счетов. Доверие себя оправдывало, случаи, когда не платили, единичны»,— рассказывает Табельнов. Предприятиям удобно иметь дело с одним мастером, поэтому в следующий раз клиент опять обращался в «Добрый холод».

Если поломка серьезная, приходится покупать запчасти — обычно это доверяют мастеру. К Табельному обращались также за советом, когда требовалось приобрести и установить новое оборудование. Александр находил поставщиков, подбирал, покупал, привозил и устанавливал сложные системы холодильного оборудования и со временем понял, что дилерские скидки вместе со стоимостью работ по установке приносят компании хорошую прибыль. При этом он давал гарантию на установку только в том случае, если заказчик заключал с ним договор на сервисное обслуживание, согласно которому «Добрый холод» должен был регулярно проводить профилактические работы. Клиенты охотно соглашались, они платили ежемесячно абонентскую плату, но в случае поломки Табельнов ремонтировал технику за свой счет.

«Я был таким парнем в спецодежде, носился всюду и все пытался делать сам. Помню, составлял платежное поручение, мучился с текстовым редактором, чтобы создать нужную форму бланка. Потом только узнал, что для этого есть программа 1С»,— продолжает Александр. Вскоре молодой предприниматель нанял второго механика, затем в компании появились главный бухгалтер, а также бухгалтер, который занялся текущей работой по оформлению заказов, еще несколько механиков и диспетчер.

#### **Легкий вход**

Табельнов нанимал на работу выпускников специализированных колледжей, учил их уже на практике. «Часто это происходило так. Сотрудник выезжал на объект, осматривал холодильник, потом звонил мне и описывал, что происходит. Я заочно диагностировал проблему, звонил поставщику, у которого есть нужная запчасть, и мчался к нему. Бывало, я останавливал машину на МКАД, клал покупку на обочину и сообщал механику, что он найдет нужное на таком-то километре МКАД, у такого-то столба. И ехал дальше»,— смеется генеральный директор.

Нанять в штат водителя и менеджера по закупкам ему казалось на тот момент накладно. «Чтобы сразу сделать все, как надо, требуются большие вложения. В кредите же на развитие бизнеса мне отказали 12 банков, несмотря на бизнес-план, хорошие обороты и наличие товарных запасов. Сказали, что генеральному директору должно быть больше 25 лет»,— рассказывает Александр. Неопытные сотрудники также позволяли компании экономить. Предприниматель предлагал выпускникам стартовую зарплату 10–15 тыс. руб. Через три месяца, подучившись, они начинали получать уже около 25–30 тыс. руб. Имеющие машину — больше. С каждым из сотрудников у гендиректора индивидуальные договоренности. Если человек работает хорошо, ему постепенно повышают зарплату, оплачиваются также дополнительные работы. Но график в компании жесткий — стандартная пятидневная рабочая неделя с 9.00 до 18.00. Если же человек «накосячил», исправлять ошибки ему приходится уже за свой счет.

Однако Табельнов нанимает новичков не только ради экономии. «В Москве много компаний нашего профиля, есть и крупные, но чаще всего это неповоротливые организации, оставшиеся еще с советских времен. При этом компаний-брендов, одно имя которых бы вызывало у клиентов уважение, нет. Поэтому заказчик доверяет больше конкретному мастеру, чем фирме. 70% услуг по ремонту осуществляют мастера-фрилансеры, многие из которых, как и я в свое время, работают днем на компанию, а вечером на себя»,— рассказывает он. Поэтому опытных людей, знающих, где купить оборудование и запчасти, умеющих полностью разрешить проблемы клиента, Александр опасается: уйдет из компании такой человек и уведет клиента за собой. А если у клиента не одна, а несколько точек, то это серьезная потеря.

Соблазн же начать работать на себя, по мнению владельца «Доброго холода», может возникнуть легко. «Я никого за руку не хватал, но подозреваю, что сотрудники подрабатывают на стороне»,— говорит Табельнов. Фирма-работодатель забирает до 50% стоимости заказа — ей же надо покрывать затраты на офис, рекламу и прочее. При этом затраты, необходимые для того, чтобы открыть свою компанию или стать ИП, невелики. Около 50 тыс. руб. стоит комплект необходимых инструментов, неплохо бы иметь еще и машину. На создание сайта Александр, например, потратил 20 тыс. руб., около 50 тыс. руб. в месяц обходится его оптимизация.

Печальный опыт у Табельнова уже был. Как-то раз он передал подряд на установку кондиционеров знакомому (кондиционерами «Добрый холод» тогда только начинал заниматься). Выполнив работу, знакомый сказал, что тоже хотел бы создать свой бизнес, и через некоторое время прислал Александру ссылку на сайт, который практически полностью был скопирован с его странички. «Меня тогда это просто подкосило. Человек использовал мои тексты, которые я писал по ночам. Я попросил их убрать, но он отказался»,— рассказывает предприниматель.

### **Десять узких и один главный**

Задумавшись над тем, как избежать рисков, Табельнов стал анализировать опыт западных компаний, представители которых иногда приезжают в Россию для комплексного обслуживания крупного объекта (например, ледового дворца). И нашел модель, которую посчитал приемлемой и для себя. «Надо, чтобы каждый сотрудник отвечал только за узкий сегмент работы. Один монтирует трубы, другой занимается электрикой, третий — закупками, и никто не видит полного цикла производства. При этом нужен один человек, чтобы осуществлять руководство, и ему, конечно, надо много платить. Наверное, таким человеком мог быть стать опытный специалист «в возрасте» — после 40 у людей другие приоритеты: семья, дети, меньше амбиций. И вряд ли, получая хорошую зарплату, он стал бы связываться с таким хлопотным делом, как создание своей фирмы»,— рассуждает Табельнов.

Идею Александр начал реализовывать, во всяком случае, менеджер по закупкам у него уже есть. Он был готов взять и опытного специалиста на должность главного инженера, но кандидат в итоге предпочел работу в крупной компании. «Понятно, что он не хотел рисковать: я совсем молодой парень, что будет с моим бизнесом через пять лет, ему непонятно»,— говорит предприниматель. Кроме того, Табельнов понимает, что профессионалов может отпугнуть и отсутствие четко построенной системы работы в компании. Скажем, опытный мастер не потерпит долгого ожидания подвоза запчастей, каких-либо накладок в работе.

Можно было бы найти и воспитать заместителя из числа толковых сотрудников, но это решение не кажется Александру правильным. Он помнит горький опыт с партнером, устанавливающим кондиционеры, и не доверяет молодым ребятам «с амбициями». «Новые фирмы в Москве возникают постоянно, хотя и большая часть из них долго не живет. Но, глядя на меня, люди думают, что все просто. Успешный бизнес они, может быть, и не создадут, но клиентов увести могут»,— рассуждает Александр. Недавно Табельнов расстался с сотрудником, который первым пришел в «Добрый холод». «Мы с ним начинали, и понятно, что он воспринимал свое положение как особое, входил в кабинет ко мне, чуть ли не открывая дверь ногой. Не думаю, что это хорошо влияло на его коллег»,— объясняет гендиректор.

Взять в партнеры другого предпринимателя и разделить с ним ответственность Табельнов тоже не хочет, не веря в устойчивость таких отношений. Он научился доверять клиентам, а вот людей, с которыми работает, опасается. Руководить компанией молодой генеральный директор хочет единолично, но делегировать полномочия ему все же придется.

### **Вопросы к экзамену:**

1. Природные и социальные организации. Организации как замкнутые и открытые

системы. Типология организаций.

2.Определение системы и ее свойства. Организация как система. Социальная организация.

3.Хозяйственные организации, организационно-правовые формы.

4.Основные законы организации: синергии; самосохранения; развития; информированности - упорядоченности; единства анализа и синтеза; композиции и пропорциональности. Принципы статической и динамической организации.

5.Взаимосвязь целей и функций организаций. Основные функции: адаптация и рост-развитие.

6.Основные административные функции в организации: планирование, организация, управление персоналом, распределение ресурсов, руководство, координация, контроль, отчетность, принятие решений, коммуникация.

7.Цели организаций. Классификация целей. Конфликт целей. Построение дерева целей.

8.Эффективность организаций. Оценка эффективности работы организации в рамках целевого подхода.

9.Понятие и основные элементы организационной структуры.

10.Характеристика бюрократической структуры организации. Основные виды бюрократических структур, их достоинства, недостатки и сферы применения.

11.Характеристика адаптивных организационных структур и их видов.

12.Централизованные и децентрализованные структуры: преимущества и недостатки. Тенденции в развитии организационных структур.

13.Властная система организаций.

14.Коммуникативная система организации.

15.Организации и их среда.

16.Жизнеспособность организаций. Жизненный цикл организации.

17Модель жизненного цикла Л.Грейнера. Модель жизненного цикла И. Адизеса.

18.Изменения, развитие и упадок организаций. Степень готовности организации к изменениям. Управление изменениями.

**Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов**

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений				
1.	Задание закрытого типа	Число уровней иерархии в системе управления определяется по ... Варианты ответа: а) линейным руководителям б) штатному расписанию в) функциональным руководителям г) коэффициенту управляемости	а	1
2.		Лучший результат в условиях управления диверсифицированной фирмой дает ... структура. Варианты ответа: а) дивизиональная б) матричная в) проектная	а	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		г) традиционная		
3.		Основная особенность матричной структуры связана с ... Варианты ответа: а) введением горизонтальных связей б) более полной загрузкой оборудования в) низкими издержками на персонал г) высокой управленческой культурой персонала	а	1
4.	Задание открытого типа	Секретарь приходит на работу в чересчур короткой юбке и с ярким макияжем. Вы понимаете, что внешний вид подчиненного не соответствует дресс-коду компании. Ваши действия?	Желаемые варианты ответов: “Сделаю устное замечание”, “ Попрошу перечитать требования к дресс-коду в компании”. После ответа на первый вопрос можно задать следующий: “Что вы будете делать, если подчиненный не отреагирует на ваше замечание?”. Желаемые варианты ответа: “Сделаю повторное замечание”, “Применю дисциплинарное взыскание”. А вот ответ “Пожалуюсь вышестоящему руководству” должен насторожить, он может свидетельствовать об отсутствии управленческих и коммуникативных навыков».	5
5.		ЗАДАНИЕ. а) Определите подсистемы у системы "ВУЗ". б) Какие связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру.	а) Подсистемами системы ВУЗ могут быть такие системы: • деканат (цель - управления факультетом), • приемная комиссия (цель – набор студентов) • бухгалтерия и финансово-экономический отдел (цель - обеспечение финансово-экономической жизни ВУЗа), • отдел кадров (цель – подбор персонала) • студенческий совет (цель этой подсистемы - обеспечение студенческого самоуправления). б) Какие	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру. Между системой и подсистемами существует прямая связь. Все подсистемы подчиняются непосредственно ректору ВУЗа. Ему подчиняются напрямую подчиняются руководители всех подсистем. Внешняя среда – государство и министерство образования и науки РФ (образовательная политика, законодательство) научно-исследовательские институты и профессиональные ассоциации (научно-технические факторы), другие ВУЗы (конкуренты). Внутренняя среда - студенты, цели деятельности и образовательные программы, преподаватели. в) Системы и подсистемы - «ВУЗ», «Деканат», «Приемная комиссия» «Бухгалтерия», «Студенческий совет», «Отдел кадров» можно отнести: • по взаимоотношениям со средой - к открытым;</p>	
6.		<p>Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.</p>	<p>При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если вы все делаете правильно, но тем не менее совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния «специалист Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе</p>	6

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избегания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка вашего труда важна не только для руководителя, но и для вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.	

[Примеры оценочных средств по каждому типу заданий:

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия				
1.	Задание закрытого типа	<b>Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?</b> 1. Специалисты; 2. Работники; 3. Руководители;	4	1
2.		<b>Организационное планирование осуществляется:</b> 1. Только на высшем уровне управления; 2. На высшем и среднем уровнях управления; 3. На среднем уровне управления; 4. На всех уровнях управления; 5. Определение потребностей подчиненных.	4	1
3.		<b>К средствам мотивации труда не относятся:</b> 1. Вознаграждения; 2. Проведение производственных совещаний;	4	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		3. Повышение квалификации персонала; 4. Обеспечение условий для самовыражения; 5. Объявление благодарности.		
4.	Задание открытого типа	<p>Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.</p> <p><b>Задание.</b> Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?</p>	<p>Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты</p>	5–8
5.		<p>В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять</p>	<p>Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает</p>	5–8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться. <b>Задание.</b> Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?	назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел	
6.		На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?	Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения — к целедостижению. Исполнение решения — финал управленческого действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта. Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата.	5

#### 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Максимальное количество баллов за работу в течение семестра:

80 баллов

Итоговый контроль:

20 баллов

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий/ баллы	Максимальное количество баллов	Срок предоставления
<b>основной блок</b>				
2.	Тест	5 контр. работы × 10 баллов	50	на 1-м,3-9-м занятиях
<b>Итого:</b>			<b>50</b>	
<b>дополнительный блок</b>				
3.	Экзамен	В соответствии с установленными кафедрой критериями	20	по расписанию
<b>Итого:</b>			<b>100</b>	
4.	<b>Блок бонусов</b>			
4.1.	Посещение занятий	0,5 балла × 6 занятий	3	по расписанию
1. 4	Активная включенность студента в занятие	0,5 балла × 6 занятий	3	по расписанию
. 2				
. .				

#### Система штрафов

Показатель	Баллы
Опоздание	-1
Не готов к занятию	-2
Нарушение учебной дисциплины	-2
Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие)	-2

Устные ответы по вопросам и выполнение практических заданий оцениваются по 4-балльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

*Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:*

- оценка «отлично» («5») выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность правильно отвечать на дополнительные вопросы;
- оценка «хорошо» («4») - если студент демонстрирует глубокие знания теоретического материала, последовательное изложение, допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя;
- оценка «удовлетворительно» («3») - при наличии существенных ошибок в изложении теоретического материала, неполное изложение теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя;
- оценка «неудовлетворительно» («2») - при отсутствии целостного ответа по вопросу, существенных пробелах в знаниях.

*Критерии оценки результатов выполнения практических заданий:*

- оценка «отлично» («5») выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;

- оценка «хорошо» («4») выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- оценка «удовлетворительно» («3») выставляется студенту, если он испытывает затруднения при выполнении задания; дает неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; выполняет задание при подсказке преподавателя; затрудняется в формулировке выводов;
- оценка «неудовлетворительно» («2») выставляется студенту, если он не способен правильно выполнить задание.

Полученные за устные ответы и выполнение заданий баллы суммируются. Максимально возможный суммарный балл за работу на занятиях – 50.

От 0 до 50 баллов обучающиеся получают за ответ на экзамене.

Дополнительно 10 баллов возможно набрать бонусами за активность на занятиях, посещение занятий без пропусков по неуважительным причинам.

Предусмотрена также система штрафов:

- вычитается 1 балл за опоздание;
- вычитается по 2 балла за неподготовленность к занятию, нарушение учебной дисциплины, пропуск занятий без уважительной причины.

Преподаватель, реализующий дисциплину (модуль), в зависимости от уровня подготовленности обучающихся может использовать иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **а) основная литература:**

1. Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015 год [Электронный ресурс] / М. : Альпина Паблишер, 2017. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961461879.html> (ЭБС «Консультант студента»)
2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С. - Красноярск : СФУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763834345.html> (ЭБС «Консультант студента»)
3. Теория менеджмента: организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Киселева М.М. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778229051.html> (ЭБС «Консультант студента»)
4. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Межов И.С. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778228023.html> (ЭБС «Консультант студента»)
5. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394014130.html> (ЭБС «Консультант студента»)
6. Философия менеджмента [Электронный ресурс] / Мацусита К. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961456837.html> (ЭБС «Консультант студента»)

### **б) дополнительная:**

7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)

8. Мильнер, Б.З. Теория организации : Рек. М-вом образования РФ в качестве учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 521500 Менеджмент, специальностям 061000 Государственное и муниципальное управление, 061100 Менеджмент организации / Б. З. Мильнер. - 5-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 720 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002548-0 : 217-00. (количество 8)

**в) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (модуля):**

9. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru).

**9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ  
(МОДУЛЯ)**

Для проведения занятий по дисциплине «Теория организации» имеются лекционные аудитории, аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет. Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

При необходимости рабочая программа дисциплины (модуля) может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).