

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



А.Н. Леухин

от «28» августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
менеджмента



Е.В. Крюкова

от «28» августа 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
МОДЕЛИРОВАНИЕ

Составитель

**Крюкова Е.В., доцент,
к.э.н., доцент кафедры
менеджмента**

Направление подготовки

Направленность (профиль) ОПОП

38.04.03 Управление персоналом
**Управление персоналом в условиях цифровой
трансформации**

Квалификация (степень)

магистр

Форма обучения

заочная

Год приёма

2023

Курс

1

Астрахань – 2023

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели освоения дисциплины состоят в овладении будущими магистрами в области управления персоналом теоретическими знаниями, практическими навыками по теории организации и организационному проектированию и моделированию на уровне предприятия, функционирующего в условиях современной инновационной экономики.

Необходимость изучения «Теории организации и организационного моделирования» 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 и организационное моделирование»:

1. изучение законов и принципов функционирования организации;
2. изучение факторов, влияющих на эффективность деятельности организации;
3. изучение видов организаций и особенностей их функционирования;
4. изучение основ организационного проектирования и построения организационных структур;
5. получение практических навыков в организационном моделировании;
6. закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Теория организации и организационное моделирование» относится к базовой части общенаучного цикла. Учебная дисциплина является частью читаемых кафедрой менеджмента дисциплин в области менеджмента. Дисциплина читается в 1-м семестре.

2.2. В методическом плане изучение дисциплины «Теория организации и организационное моделирование» базируется на «входных» знаниях, умениях и готовностях обучающихся, освоенных в предшествующих дисциплинах бакалавриата: «Экономическая теория», «Основы теории управления», «Управление персоналом организации», «Экономика организации», «Финансы организации» и др.

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.

При освоении данной дисциплины обучающиеся должны обладать следующими «входными» знаниями, умениями и готовностями, приобретенными в результате освоения предшествующих дисциплин (модулей):

знать:

- основные философские понятия и категории, закономерности развития природы, общества и мышления;

- основные нормативные правовые документы;
 - основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- уметь:
- применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности;
 - применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности;
 - ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;
 - использовать правовые нормы в профессиональной и общественной деятельности;
- владеть:
- навыками целостного подхода к анализу проблем общества.

2.3. Программа дисциплины «Теория организации и организационное моделирование» предусматривает освоение ряда тем и вопросов, позволяющих сформировать знания, умения и навыки, которые могут быть использованы при изучении таких дисциплин как «Социальная политика государства и управление социальным развитием персонала», «Развитие систем менеджмента качества», «Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений в условиях цифровой трансформации» и дисциплин по выбору.

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

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности):

а) универсальных (УК):

УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий:

ИДКу_{к1.1} Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними;

ИДКу_{к1.2} Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению;

ИДКу_{к1.4} Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов;

УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла:

ИДКу_{к2.1} Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления;

ИДКу_{к2.2} Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения;

б) общепрофессиональных (ОПК):

ОПК-4 – Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации:

ИДКо_{пк4.2} Проводит организационный анализ предприятия, предлагает основные стратегии организационных изменений;

ИДКо_{пк4.3} Разрабатывает проекты организационных изменений.

Таблица 1.
Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
<i>УК-1</i>	<i>ИУК-1.1.1- методы системного анализа; ИУК-1.1.2- методы сбора и оценки информации; ИУК-1.1.4- методы логического анализа и принятия решений;</i>	<i>ИУК-1.2.1- анализировать проблемную ситуацию и выявлять взаимосвязь структурных элементов системы; ИУК-1.2.2-оценивать потребность в информации; ИУК-1.2.4- обрабатывать информацию, делать ее анализ, вырабатывать и аргументировать управленческое решение;</i>	<i>ИУК-1.3.1-навыками структуризации проблемных ситуаций, выявлением взаимосвязей и закономерностей. ИУК-1.3.2- навыками сбора и оценки информации; ИУК-1.3.4- навыками обработки и анализа, принятия управленческих решений;</i>
<i>УК-2</i>	<i>ИУК-2.1.1- методы системного и логического анализа, постановки целей; ИУК-2.1.2- основы проектного управления;</i>	<i>ИУК-2.2.1- формулировать проектные задачи и определять способы их решения; ИУК-2.2.2- разрабатывать концепцию проекта;</i>	<i>ИУК-2.3.1- навыками постановки проектных задач и определения способов их решения; ИУК-2.3.2- навыками разработки концепции проекта.</i>
<i>ОПК-4</i>	<i>ИОПК-4.1.1- методы организационного анализа и основы управления изменениями в организации; ИОПК-4.1.2- основы проектного управления изменениями;</i>	<i>ИОПК-4.2.1- проводить проектный анализ, определять стратегии организационных изменений; ИОПК-4.2.2- разрабатывать проекты организационных изменений;</i>	<i>ИОПК-4.3.1- навыками проектного анализа и определения стратегии изменений; ИОПК-4.3.2- навыками разработки проекта организационных изменений.</i>

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины в зачетных единицах (**2 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	Неделя семестра	Контактная работа (в часах)			Самостоят. работа		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям)
				Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	

									семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
1	Тема 1. Основы теории организации	1	-		1			17	1. Вопросы для собеседования 2. Групповой проект
2	Тема 2. Характеристики организации и принципы ее функционирования	1	-		1			17	1. Вопросы для собеседования 2. Кейз-стади
3	Тема 3. Организация и управление	1	-		2			16	1. Вопросы для собеседования 2. Кейз-задача
4	Тема 4. Организационное моделирование	1	-		2			16	1. Вопросы для собеседования 2. Дискуссия 3. Кейз-стади
ИТОГО		72			6			66	ЗАЧЕТ

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-1	УК-2	ОПК-4	ОБЩЕЕ ЧИСЛО КОМПЕТЕ НЦИЙ
Тема 1. Основы теории организации	18	+	+	+	3
Тема 2. Характеристики организации и принципы ее функционирования	18	+	+	+	3
Тема 3. Организация и управление	18	+	+	+	3
Тема 4. Организационное моделирование	18	+	+	+	3
Итого	72				

Краткое содержание каждой темы дисциплины

Тема 1. Основы теории организации

1.1. Введение в теорию организации

Аспекты понятия «организация». Понятие организации. Организация как: элемент общественной системы, социальное явление, социальная группа, объект управления, субъект коллективной деятельности людей. Общие признаки организации: целенаправленность, совместная деятельность, наличие особой системы отношений, координация деятельности, технологичность, особая субкультура. Функционально-целевая природа организации. Соотношение и взаимосвязь роли и функции. Роли организации в обществе и его хозяйственно-экономической подсистеме: организация-

инструмент, организация-общность, организация-система связей и правил. Функции организаций в обществе.

1.2. Современные организационные подходы, теории и концепции

Ситуационный подход. Представители ситуационного подхода: Г.Кунц, Дж.Томпсон, Г.Шерман, П.Лоуренс и Дж.Лорш. Основные понятия, категории и принципы ситуационного подхода.

Неоинституциональная теория. Основные понятия неоинституциональной теории: зависимость организаций и их структур от социетальных норм и отношений в обществе, нормы и правила, легитимность, рационально-институциональная сфера организации.

Теория ресурсной зависимости. Истоки: бихевиоризм, экономическая теория, теория социального обмена. Сущность теории. Основные понятия и категории: внешняя среда как среда с увеличивающейся неопределенностью, управление как стремление снизить неопределенность и зависимость от внешней среды, баланс, адаптация и активное воздействие на внешнюю среду, ресурсный обмен, организационный потенциал.

Организационная экология. Организация как экосистема. Понятие социальной популяции организации. Внешняя среда как совокупность экологических ниш. Развитие организации как естественный и эволюционный процесс.

Теория случайных трансформаций. Основные понятия и принципы: концепция ограниченной рациональности, развитие и изменения как случайностный процесс, случайность влияния факторов среды, менеджер как артефакт, управление как «проблематичная инициатива».

Современные организационные модели. Понятие модели организации. Обобщенная сравнительная характеристика организационных моделей: механистической (бюрократической), естественной (органической), патерналистской, символической, конфликтно - игровой, политической.

Тема 2. Характеристики организации и принципы ее функционирования

2.1. Базовые принципы современной организации

Разделение труда. Сущность и исторические предпосылки. Адам Смит и разделение труда. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Разделение труда как основной источник синергетического эффекта. Понятие синергии. Ее проявления и формы.

Иерархия. Сущность иерархии как универсального принципа построения организационных систем и как продукта вертикального разделения труда. Источники и проявления иерархии: централизация, личная зависимость, неравенство. Формы иерархии. От иерархии к гетерархии – основная тенденция развития современных организационных систем.

Формализация. Необходимость и сущность формализации. Формализация как процесс стандартизации деятельности. Направления, пути и методы формализации: административно-правовые, экономические, технологические, логико-системные, оперативно-управленческие, социокультурные, психологические.

2.2. Характеристики организации

Сложность как мера количества и разнообразия организационных подсистем.

Вертикальная, горизонтальная, пространственная сложность. Проблемы сложных организаций. А.Этциони, Дж.Томпсон, П.Лоуренс и Дж.Лорш о сложных организациях.

Специализация как степень обобщенности деятельности на рабочих местах. Специализация и разделение труда. Высоко- и низкоспециализированные организации.

Профессионализм как степень требуемой образованности и профессиональной подготовленности персонала. Связь профессионализма с условиями деятельности организации и объективной сложностью исполняемых функций. Высокопрофессиональные и низкопрофессиональные организации.

Централизация как мера сосредоточения власти на верхних уровнях иерархии. Централизация и децентрализация: плюсы и минусы. Децентрализация и гетерархия.

Размер как характеристика, производная от численности персонала организации. Влияние размера на степень формализации и централизации, организационный контекст, систему отношений, внутренние процессы и адаптацию к внешним факторам.

2.3. Внутренняя среда организации: цели, ресурсы и технологии

Внутренняя среда как организационный контекст. Контекстные части и подсистемы организации: целевая, ресурсная, технологическая, культурная и координационная. Понятие организационной цели. Целеобразование. Целесообразность и ее уровни: телеономия (естественная целесообразность), целенаправленность, целеустремленность. Виды и иерархия организационных целей. Миссия организации. Функциональные цели. Значение целей для успешного функционирования организации. Проектирование целей, понятие дерева целей организации. Организационная стратегия. Организационные ресурсы. Понятие организационных ресурсов. Аспекты рассмотрения: с точки зрения внешних и внутренних воздействий и проявлений. Виды ресурсов: природные и экономические. Организационные ресурсы: трудовые (человеческие), материально-сырьевые, финансовые, информационные. Ресурсный приоритет. Зависимость от типа, целей и функций организации.

2.4. Внешняя среда организации: деловая, общая и глобальная среда

Понятие внешней среды (организационного окружения). Необходимость анализавнешней среды организации. Комплексный характер внешней среды. Взаимосвязь и взаимозависимость факторов внешней среды. Уровни (слои) внешней среды.

Деловая среда. Понятие деловой среды. Синонимы: функциональная среда, ближняя среда. Уникальность сочетания факторов деловой среды для организации. Факторы деловой среды: потребители, конкуренты, партнеры, регуляторы, профсоюзы. Понятие общей среды. Среда косвенного действия. Страновая зависимость.

Система факторов общей среды: культура, экономика, социум (социальные факторы), законы, политика.

Глобальная среда как система «трансграничных» факторов, воздействие которых не связано с особенностями конкретного региона или страны. Подсистемы глобальной среды.

Параметры внешней среды: сложность (однородность, концентрация), подвижность (стабильность, турбулентность), неопределенность. Проблемы управления организациями, обусловленные сложностью внешней среды. Аспекты неопределенности. Объективный аспект. Степени неопределенности. Субъективный аспект неопределенности. Восприятие внешней среды. Соотношение наличия информации и потребности в ней. Информационная перегрузка. Неопределенность и риск. Основные стили взаимодействия организации с внешней средой: оборонительный, реактивный, аналитический, поисковый, проактивный. Соотношение стилей и неопределенности.

Тема 3. Организация и управление

3.1. Организационная культура

Понятие организационной культуры. Функции оргкультуры: социализационная, интегративная, адаптивная, регулятивная. Компоненты оргкультуры: философия организации, организационные (корпоративные) ценности и нормы, организационный климат, артефакты. Свойства оргкультуры. Факторы, влияющие на оргкультуру. Типы оргкультур.

3.2. Структура организации: подсистемы

Принципы выделения организационных подсистем. Функциональный анализ. Формальная и неформальная подсистемы. Функциональные подсистемы: операционная, экономико-финансовая, маркетинговая, коммуникационно-информационная, социальная. Конфигурационные подсистемы Г. Минцберга: стратегическая, операционная, поддерживающая, срединная, технологическая. Процессный подход. Бизнес-процессы и бизнес-единицы.

3.3. Организационная структура: понятие и процессы. Структурирование.

Типы, виды и схемы организационных структур

Понятие оргструктуры, как системы логических соотношений уровней управления и функциональных областей. Взаимосвязь понятий «разделение труда» и «оргструктура». Оргструктура и структура управления. Процессы структурирования: разделение труда, департаментализация, определение размеров, делегирование. Зависимость оргструктур от типа, роли и функций организации. Сложность структуры. «Высокая» и «плоская» структуры. Классификация типов оргструктур в зависимости от целефункциональных факторов. Характеристика типов структур. «Механистические» оргструктуры: линейные, функциональные, линейно-функциональные. Дивизиональные оргструктуры: продуктовые, потребительские, региональные. Адаптивные (органические) оргструктуры: проектные, матричные.

Тема 4. Организационное проектирование

4.1. Цели и задачи организационного проектирования и моделирования

Система целей оргпроектирования: генеральная цель, цели многоуровневой системы управления (предполагаемая стратегия имидж фирмы, маркетинг, внутрифирменное планирование). Основные задачи оргпроектирования.

4.2. Методические основы оргразвития и оргпроектирования систем управления

Основы проектирования организационной системы. Формы реализации организационных систем. Нормативно-правовая база деятельности организационных систем. Методы организационного проектирования: вербальное построение, графическая интерпретация, аналитический, оптимизационный.

4.3. Методы исследования и анализа систем управления. Методы проектирования систем управления

Классификация методов исследования и анализа СУ. Технические средства сбора данных. Методы сбора исходной информации. Формализованное представление результатов изучения и анализа систем управления. Выбор и обоснование методики исследования СУ. Разработка документации для сбора данных и подготовка методических указаний по их заполнению. Характеристика наиболее распространенных методов исследования. Хронометраж. Фотография рабочего времени. Самофотография. Метод моментных наблюдений. Экономико-статистические и технические методы. Характеристика методов анкетирования, интервьюирования, социометрии. Обработка и обобщение материалов исследования. Представление результатов исследования различных подсистем изучаемой СУ. Анализ состояния системы на основании данных проведенного исследования. Принципы, научные основы проектирования. Классификация методов проектирования. Логические методы. Методы моделирования. Эвристические методы проектирования. Методы типового проектирования. Графические методы проектирования. Использование средних величин в организационном проектировании. Сетевые методы. Методы проектирования на этапе формализации проектных решений. Описательные, математические, символьные методы. Аналитические методы проектирования. Теория массового обслуживания. Методы статистического моделирования. Матричные методы в оргпроектировании. Классификация моделей, используемых в организационном проектировании. Моделирование управленческих процессов с использованием математико-статистических методов. Эксперимент и его роль в проектировании.

4.4. Этапы организационного проектирования и моделирования

Проведение научно-исследовательских работ. Разработка концепций организации и научно-технической и основной функциональной деятельности организации. Разработка технико-экономического обоснования проекта: определение основных параметров функционирования организационной системы, затрат на ее функционирование. Выбор возможно более эффективного варианта организационного проекта. Разработка технического и рабочего проекта. Этапы ввода организационного проекта в

эксплуатацию. Сущность общей, конкретной функций управления. Проектирование типового функционального звена управления. Построение функциональной структуры управления. Определения необходимого множества функциональных структур управления. Проектирование организационной структуры управления: выбор вида оргструктуры, определение взаимосвязей между структурными элементами, оптимизация организационной структуры управления.

4.5. Планирование и организация проектных работ

Разработка и планирование содержания функций управления, их взаимозависимости и взаимосвязи. Определение трудоемкости реализации функций управления. Разработка сетевой модели выполнения организационного проекта. Расчет и оптимизация параметров сетевой модели.

4.6. Проектирование управления персоналом

Расчет потребности в управленческом персонале. Разработка проекта системы подбора управленческого персонала. Формирование системы тестов определения уровня профессиональной подготовки. Разработка проектов расстановки кадров.

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 и организационное моделирование» 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.	Ситуационный подход. Неоинституциональная теория организации. Теория ресурсной зависимости. Организационная экология. Теория случайных трансформаций. Современные организационные модели.	17	1. Вопросы для собеседования 2. Групповой проект
Тема 2.	Анализ внешней среды и его методология	17	1. Вопросы для собеседования 2. Кейз-стади
Тема 3.	«Механистические» оргструктуры: линейные, функциональные, линейно-функциональные. Дивизиональные оргструктуры: продуктовые, потребительские, региональные. Адаптивные (органические) оргструктуры: проектные, матричные. Тенденции в развитии оргструктур	16	1. Вопросы для собеседования 2. Кейз-задача
Тема 4.	Характеристика алгоритма организационного моделирования.	16	1. Вопросы для собеседования 2. Дискуссия 3. 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 2, 3, 4	Проведение анализа и оценки психологических характеристик разных людей
Выполнение практических заданий в	используется на занятиях по темам: 1	Организация совместной работы обучающихся по анализу и оценке

командах (группах) по 2-6 человек		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
Opera	Браузер

Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО

«Информ-систем». https://library.asu.edu.ru
Электронный каталог «Научные журналы АГУ»: http://journal.asu.edu.ru/
Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО "ИВИС". http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
Электронно-библиотечная система elibrary. http://elibrary.ru
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. http://mars.arbicon.ru
Электронные версии периодических изданий, размещенные на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
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. http://www.consultant.ru
Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ». В системе ГАРАНТ представлены федеральные и региональные правовые акты, судебная практика, книги, энциклопедии, интерактивные схемы, комментарии ведущих специалистов и материалы известных профессиональных изданий, бланки отчетности и образцы договоров, международные соглашения, проекты законов. Предоставляет доступ к федеральному и региональному законодательству, комментариям и разъяснениям из ведущих профессиональных СМИ, книгам и обновляемым энциклопедиям, типовым формам документов, судебной практике, международным договорам и другой нормативной информации. Всего в нее включено более 2,5 млн документов. В программе представлены документы более 13 000 федеральных, региональных и местных эмитентов. http://garant-astrakhan.ru
Официальный сайт сетевой академии cisco: www.netacad.com
Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации https://minobrnauki.gov.ru/
Министерство просвещения Российской Федерации https://edu.gov.ru
Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь) https://fadm.gov.ru
Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) http://obrnadzor.gov.ru
Сайт государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» http://zhit-vmeste.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Теория организации и организационное моделирование» 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	Тема 1. Основы теории организации	УК-1 УК-2 ОПК-4	1. Вопросы для собеседования 2. Групповой проект
2	Тема 2. Характеристики организации и принципы ее функционирования	УК-1 УК-2 ОПК-4	1. Вопросы для собеседования 2. Кейз-стади
3	Тема 3. Организация и управление	УК-1 УК-2 ОПК-4	1. Вопросы для собеседования 2. Кейз-задача
4	Тема 4. Организационное моделирование	УК-1 УК-2 ОПК-4	1. Вопросы для собеседования 2. Дискуссия 3. 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. Основы теории организации****Вопросы для собеседования:**

- 1) Что является предметом теории организации?
- 2) Что собой представляет организация в «теории организации»?
- 3) Что относится к организационным объектам?
- 4) Какова идея метода дедукции?
- 5) Какова идея метода индукции?
- 6) Перечислите этапы развития теории организации.
- 7) В чем сущность теории организационного потенциала (обоснуйте ответ конкретными примерами)?
- 8) В чем основные идеи тектологии А.А. Богданова?
- 9) Каковы роли и функции организации в обществе?
- 10) Что собой представляет ситуационный подход к организации?
- 11) Каково значение неoinституциональной теории организации?
- 12) Дайте характеристику основных моделей организации.

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 недовыполнение 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 \$ «Х», в следующем году собственник хочет видеть «Х»+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 царил 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 синхрофазотрона, 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. Характеристики организации и принципы ее функционирования

Вопросы для собеседования:

- 1) Каковы основные характеристики организаций?
- 2) На каких базовых принципах строится работа современной организации?
- 3) В чем различие между формальными и неформальными организациями?
- 4) Что такое система, и какими свойствами она обладает?
- 5) Что собой представляют организации как закрытые и открытые системы?
- 6) Охарактеризуйте основные внутренние переменные организации.
- 7) В чем различие между факторами внешней среды прямого и косвенного

воздействия?

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

9) В чем сходства и различия хозяйственных товариществ и хозяйственных обществ?

10) Что собой представляют некоммерческие организации?

11) В чем сущность и условия применения закона синергии?

12) Как связаны между собой законы развития и самосохранения?

13) Как соотносятся законы композиции и пропорциональности?

14) В чем сущность и практическое применение закона информированности-упорядоченности?

15) На каких принципах основана работа статической и динамической организации?

16) Что такое жизненный цикл организации?

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

18) Почему организация периодически сталкивается с кризисами в своей жизнедеятельности?

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 отдыхать.

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.

Тема 3. Организация и управление

Вопросы для собеседования:

- 1) Какие связи выделяют в организации?
- 2) Что означает централизация?
- 3) Что такое организационная структура? Из каких элементов она состоит?
- 4) Каковы особенности и разновидности бюрократических организационных структур?
- 5) Каковы особенности и разновидности адаптивных организационных структур?
- 6) Каковы основные тенденции в развитии организационных структур?
- 7) В чем различия между централизованными и децентрализованными структурами управления?
- 8) Какие преимущества обеспечивает делегирование полномочий в организации?
- 9) Охарактеризуйте основные подсистемы организации.
- 10) В чем суть процессного подхода к построению организации?
- 11) Что такое организационная культура, какие функции она выполняет?
- 12) Из каких элементов состоит организационная культура компании?
- 13) Какие факторы влияют на формирование оргкультуры?
- 14) Какие существуют типологии организационных культур?

Кейс-задача: «Делегирование полномочий»

Задание: Обоснуйте, какой вариант делегирования является правильным.

1. Корреспонденция в руководимом Вами подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно. Как Вы поступите? Выберите правильный ответ:

а) поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и может предложить возможные варианты их решения;

б) будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы;

в) поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, кажущихся им существенными.

2. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела? Выберите правильный вариант:

а) начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений. По мнению руководителя, это не является необходимым для решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие проблемы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела;

б) начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив полностью их полномочий. В этой ситуации начальник отдела принимает окончательное решение;

в) начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной работы.

Тема 4. Организационное проектирование

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?
- Что собой представляет организационное проектирование?
- Из каких этапов состоит процесс организационного проектирования?
- Дайте характеристику наиболее распространенных методов исследования отдельных аспектов организационного процесса?
- Какие существуют методы организационного анализа и проектирования?
- В чем особенности методов индивидуальной и коллективной экспертной оценки?
- Охарактеризуйте основные формализованные методы анализа и прогнозирования.
- Как осуществляется планирование проектных работ?
- Что собой представляет метод сетевого планирования?
- Как осуществляется проектирование персонала организации?
- Какими факторами обусловлено проектирование организаций?

- Укажите основные элементы проектирования организации.
- 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?

Кейс-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»¹

«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 сених, 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 попадьей, решил украсить свое меню кроликами, мясо которых превосходит по вкусу мясо цыплят. Из кроликов готовили 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, готовящихся 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.

¹ Адаптация из романа "Двенадцать стульев" И.Ильфа, Е.Петрова.

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.

Кооператив "Плуг и молот", который был заперт уже три недели по случаю переучета товаров, открылся, и работники прилавка, пытаясь 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. Свирепствовал 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...»

Дискуссия по теме «Управление изменениями в организации»

Используя WEB — круиз, проведите анализ наиболее распространенных причин сопротивления изменениям и используемых методов и технологий их преодоления. Сделайте обоснованные выводы.

Интернет-ресурсы:

▪ Агентство поддержки организационных изменений:
<http://ocsa.com.ua/change%20management.htm>.

▪ Библиотека методов управления изменениями:
<http://ibcm.biz/Biblioteka/>.

Управление организационными изменениями: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>.

Вопросы к зачету:

1. Понятия "организация", "организационные отношения". Влияние организационных
2. отношений на деятельность организаций.
3. Понятие системы. Признаки и свойства систем.
4. Жизненный цикл организации, характеристика его этапов.
5. Понятие системы управления, ее место в социальной системе, варианты ее построения.
6. Содержание основных параметров функций управления (трудоемкость, сложность и стоимость).
7. Система целей организационного проектирования.
8. Генеральная стратегия организационной системы.
9. Цели внутрифирменного планирования.
10. Содержание основных задач организационного проектирования.
11. Методы организационного проектирования.
12. Анализ вербального построения организационной системы.
13. Интерпретация построения организационной системы.
14. Сущность аналитических методов построения организационной системы.
15. Сущность сравнительных методов построения организационной системы.
16. Методы определения основных параметров функционирования организационной системы.
17. Определение затрат на функционирование организационной системы.
18. Выбор более эффективного варианта организационного проекта.
19. Сущность технического проекта.
20. Сущность рабочего проекта.

21. Анализ этапов ввода организационных проектов в эксплуатацию.
22. Сущность общей функции управления.
23. Функциональная структура управления.
24. Основные параметры функционирования организационной системы.
25. Затраты на функционирование организационной системы.
26. Определение необходимого множества функциональных структур управления.
27. Выбор вида организационной структуры управления.
28. Определение взаимосвязи между структурами подразделений.
29. Разработка плана и содержание функций управления.
30. Определение трудоемкости реализации функций управления.
31. Разработка сетевой модели планирования и управления процессом выполнения организационного проекта.
32. Методы оптимизации сетевых моделей.
33. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы.
34. Назначение технической и технологической документации.
35. Процесс проектирования информационной подсистемы.
36. Проектирование стандартов фирмы.
37. Расчет потребности в управленческом персонале.
38. Процесс подбора управленческого персонала.
39. Выбор тестов определения уровня профессиональной подготовки.
40. Разработка проекта расстановки кадров.

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

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:

1. 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;
2. 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;
3. 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;
 4. 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 – 90.

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>
2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С. - Красноярск : СФУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763834345.html>
3. Теория менеджмента: организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Киселева М.М. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778229051.html>
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>
5. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394014130.html>
6. Философия менеджмента [Электронный ресурс] / Мацусита К. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961456837.html>

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.
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.

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

9. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». www.studentlibrary.ru.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для проведения занятий по дисциплине «Теория организации и организационное моделирование» 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).