

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 16.09.2023 11:49:51

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40c922bba26046a1318a95

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«СЕВЕРОКАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине «Организационное проектирование»
для студентов направления подготовки
38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):
Управление бизнесом**

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Содержание

Введение	3
Практическое занятие №1. Понятие проектирования организационных систем. Методология проектирования	4
Практическое занятие №2. Понятие проектирования организационных систем. Методология проектирования	5
Практическое занятие №3. Понятие организации, ее сущность и признаки	7
Практическое занятие №4. Типология организаций и ее классификация	8
Практическое занятие №5. Типология организаций и ее классификация	10
Практическое занятие №6. Структуры организаций	11
Практическое занятие №7 Формальные и неформальные организации	13
Практическое занятие №8 Организационная культура как интегрирующий фактор организации	14
Практическое занятие №9 Организационная культура как интегрирующий фактор организации	15
Практическое занятие №10 Внешняя и внутренняя среда организации	17
Практическое занятие №11 Миссия и цели организации	19
Практическое занятие №12 Миссия и цели организации	20
Практическое занятие №13 Законы функционирования и развития организации	21
Практическое занятие №14 Стадии существования и развития организации	23
Практическое занятие №15 Стадии существования и развития организации	24
Практическое занятие №16 Формирование целей в организационном проектировании	26
Практическое занятие №17 Проектирование содержания функциональной управленческой деятельности	27
Практическое занятие №18 Предпроектное обследование организации и разработка проекта. оценка эффективности при организационном проектировании	29

Введение

Целью дисциплины «Организационное проектирование» является формирование у студентов системы компетенций в сфере организационной деятельности и бизнес-процессов, а также методов проведения изменений в организации.

Задачи дисциплины:

- современными теоретическими и методическими знаниями в области организационного проектирования и управления документацией;
- углубленное изучение теоретических и методологических основ организационного проектирования с использованием современных научных технологий;
- навыками проектирования современных систем документационного и информационного обеспечения управления;
- умением выбора методов оргпроектирования;
- знаниями, необходимыми для выбора критериев совершенствования систем и подсистем управления документами;
- методами оценки и внедрения эффективности организационного проекта на разных стадиях.

Практическое занятие № 1. Понятие проектирования организационных систем.

Методология проектирования

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- цели и задачи организационного проектирования
- основные процессы в организации

Студент должен уметь:

- определять подходы к проектированию организационных систем
- разбираться в факторах организационного проектирования

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Понятие проектирования организационных систем. Методология проектирования

Существуют различные точки зрения относительно понятия «проектирование организационных систем». Организационное проектирование - это комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым. Целью организационного проектирования является обеспечение высокого уровня организованности деятельности организации. Для обеспечения высокого уровня организованности любой деятельности необходимо, чтобы она была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии.

Организационное проектирование применяется на стадии создания новых организаций и разработки инвестиционных проектов, особенно связанных с реструктуризацией предприятий, внедрением новой техники и технологии, выпуском новой продукции. В том и другом случае может быть составлен реальный документ: раздел бизнес-плана, организационный проект как составная часть технического проекта реконструкции и т. п. Как функция менеджмента организационное проектирование чаще всего применяется в действующей организации с целью ее совершенствования. В этом случае проектированию организационных связей, как правило, предшествует анализ функционирования существующей системы.

Проектирование организационных систем — безусловно, социальное явление. Высокий динамизм изменений, происходящих в сфере общественных отношений, привел к возрастанию роли организационного фактора в современном индустриализованном мире при прочих равных условиях повышающего эффективность функционирования создаваемых систем. Это придает особую важность проектированию организационных систем, или методу формальной организации целостных систем.

На современном этапе развития общества ни одно из целостных образований, будь то экономика, политика, образование, наука, культура и т. п., не в состоянии встроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы. Иначе говоря, любые нововведения структурного и процессного характера требуют предварительного проектирования их организации.

Можно выделить четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой.

Вопросы для собеседования:

- 1 Цели и задачи организационного проектирования.
- 2 Подходы к проектированию организационных систем
- 3 Основные процессы в организации.
- 4 Факторы организационного проектирования.
- 5 Понятие контекстуальных переменных

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 2. Понятие проектирования организационных систем. Методология проектирования

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- основные принципы методологии проектирования

Студент должен уметь:

- использовать методы организационного моделирования

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Понятие проектирования организационных систем. Методология проектирования

Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования

Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения.

Экспертный метод базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода - выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляется диагностический анализ организационных структур действующих организаций и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности организации (примеры современных принципов формирования организационной структуры - «построение организационной структуры исходя из системы целей», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и т. д.).

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Реализация этого метода предполагает также увязку всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по различным подразделениям организации. Метод структуризации целей предусматривает экспертный анализ предлагаемых вариантов организационных структур, составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как по подразделениям, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы), определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются со-ответствующие органы управления.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Данный метод позволяет четко сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений. С помощью аналоговой модели-схемы организационной структуры можно, например, более наглядно представить себе цели прохождения команд и формальную зависимость между субъектами управления и должностными лицами, увидеть дублирующие управленческие звенья. В организационном проектировании часто применяют имитационные модели. Разработчики в лабораторных условиях имитируют спланированные организационные перестройки, проводят управленческие игры с участием работников с целью отработки конкретных ситуаций, сходных с реальными организационными условиями. После проведения подобных экспериментов осуществляются корректировка организационной модели и ее внедрение.

Вопросы для собеседования:

1. Основные принципы методологии проектирования.
2. Метод аналогий.
3. Экспертный метод.
4. Метод структуризации целей.
5. Метод организационного моделирования.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686> (27.04.2018).

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276> (27.04.2018).

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553> (27.04.2018).

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139> (27.04.2018).

Практическое занятие № 3. Понятие организации, ее сущность и признаки

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: круглый стол, собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- понятие организации
- отличительные особенности социальных организаций

Студент должен уметь:

- определять основные признаки организации
- разбираться в взглядах на сущность организации

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Понятие организации, ее сущность и признаки

Организацию можно определить как группу людей, деятельность которых специально координируется для достижения со-знательно поставленной общей цели или целей. Она может возникнуть также тогда, когда достижение индивидуальных целей невозможно без постановки и достижения общих целей

Во-первых, искусственное объединение институционального (уста-новленного) характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения какой-либо функции. Это реально существующая, эмпирически фиксируемая

совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения.

Во-вторых, данным термином можно обозначить определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, обязанностей и прав, налаживание связей, координацию и т.д. В данном случае, организация - это процесс, связанный с сознательным воздействием на предмет организации. Здесь мы наблюдаем некоторое совпадение с понятием управления.

В-третьих, можно понимать как упорядоченность какого-либо объекта. Тогда под организацией понимают определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом значении организация рассматривается как система со своей структурой. Это понимание организации - политическая организация общества, эффективная организация; сюда же относятся формальные и неформальные организации

Перечень дискуссионных тем для круглого стола **Базовый уровень**

1. Организация как система

Повышенный уровень

2. Современные тенденции в развитии организаций

Вопросы для собеседования:

1. Понятие организации, его смыслы.
2. Эволюция взглядов на сущность организации.
3. Понимание организации в теории научного управления Ф.Тейлора.
4. Административная теория А.Файоля.
5. Бюрократическая организация М.Вебера.
6. Формирование организации в теории Гласиера.
7. Текстология А.Богданова.
8. Современные представления об организационном конструировании.
9. Основные признаки организации.
10. Отличительные особенности социальных организаций.
11. Причины создания организаций.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>
2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). -

ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 4. Типология организаций и ее классификация

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- деловые организации, их определение

Студент должен уметь:

- определять различие организаций по общественной функции

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Типология организаций и ее классификация

Типология – классификация объектов по общности признаков. Типология организации позволяет систематизировать объект, сосредоточиться на особенностях, сходстве и различиях организаций по разным параметрам. Кроме того, можно установить общность проблем и типизировать их для разных организаций, чтобы использовать организационный опыт.

Деловые организации (предприятия, учреждения) создаются широко-кими социальными системами - государством, местной властью, партиями, акционерными обществами, либо отдельными коллективными предпринимателями. Они могут быть муниципальными, государственными, частными, акционерными. Участие в них дает доход, заработную плату. Основой их внутреннего регулирования будут административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

Деловые организации можно разделить эмпирически на два вида. Одним будут предприятия, занятые в производстве и распределении материальных ценностей и услуг (производственные, обслуживающие, торговые), другие - учреждения, занятые в сфере умственного труда (образовательные, лечебные, культурные, управленческие, научные и проектные). Однако такое выделение "вообще" несколько непонятно и запутанно.

Вопросы для собеседования:

1. Деловые организации, их определение.
2. Различие организаций по общественной функции.
3. Типы отношений с партнерами организации.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-

Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 5. Типология организаций и ее классификация

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- различные принципы управления в организациях

Студент должен уметь:

- определять типологию организации

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Типология организаций и ее классификация

Одним из основных признаков организации, как мы выяснили, является наличие общей цели у ее участников. Однако целеполагание бывает разным и это различие легло в основу типологии по целеполаганию.

Ценностно-ориентированные организации – организации, поведение которых определяется заданной системой ценностей. Конкретные цели могут видоизменяться.

Целеполагающие организации – те, которые обладают свойством формировать для себя цели деятельности и изменять их на основании достигнутых результатов, собственной эволюции и изменения внешней среды.

Целеустремленные организации – имеющие единую и неизменную главную цель. Поскольку цель должна быть хотя бы в принципе достижимой, такие организации носят временный характер.

Целенаправленные организации – действующие в соответствии с четко сформулированными и заданными системой более высокого уровня целями, которые способны изменяться.

Целеориентированные организации – имеющие нечетко сформулированные и заданные системой более высокого уровня цели, которые в определенных пределах могут ими уточняться.

Целепригодные – действующие для выполнения одной из второстепенных целей, заданных надсистемой, поэтому их деятельность может носить разовый, перманентный или временный характер

Паразитические организации – цель этих организаций бесполезна или вредна для системы, так как они потребляют ее ресурсы, не принося пользы.

Очевидно, что все эти организационные формы взаимосвязаны и пересекаются между собой. На территории большинства поселений находятся деловые организации, в

последних немало различных союзных и ассоциативных организаций, многие союзные организации имеют административный аппарат, предприятия и т.д. Иногда оказывается эффективным их слияние, когда научно-исследовательский институт создается в рамках одной научной школы или отдельная семья образует семейное предприятие. В других же случаях подобные сочетания считаются нерациональными.

Вопросы для собеседования:

1. Различные принципы управления в организациях.
2. Основы целеполагания и различие в типах.
3. Союзные организации, их типология.
4. Организационные образования

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>
2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 6. Структуры организаций

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- понятие структуры организации и управления

Студент должен уметь:

- определять типы организационных структур

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Структуры организаций

Структура организации - это порядок ее построения и принципы организации ее деятельности. Сюда включаются организационная характеристика системы,

представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов. Кроме того, в организации выделяется организационная структура управления. Она представляет собой взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

По содержанию и функциональному назначению структуры определяются следующим образом:

- технологические структуры – совокупность связей технологического процесса изготовления продукта

- организационно-управленческие структуры – совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей

- экономические структуры – совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации

- социально-психологические структуры – совокупность статусов членов организации и психологических отношений между сотрудниками.

Кроме того, выделяются характерные особенности основных структур организаций.

Простая структура - достаточно развиты вершина и рабочее ядро. Такая структура характерна для начинающих организаций, прежде всего, производственного типа. Она способна к быстрому реагированию на изменение внешней среды и условий работы, чаще всего неформальна, централизована. Развитое планирование и стандартизация отсутствуют. Чаще всего, немногочисленна, и функциональные обязанности работников четко не распределяются. Ее недостаток - большая зависимость рабочего ядра от стратегической вершины.

Машинная бюрократия - организация включает в себя значительный вспомогательный персонал. Отличается раздутой средней линией. Стратегическая вершина отсутствует, координация и контроль деятельности организации осуществляется средствами стандартизации (типовыми правилами, уставом и пр.). Организационная деятельность менее гибка, поэтому порождает конфликты между подразделениями, зато более стабильна, в ней присутствует высокая степень безопасности, больше возможностей для экономии на издержках массового производства.

Дробная структура - организация включает в себя ряд связанных между собой небольших предприятий, подразделений, филиалов. Такая структура лучше всего приспособляется к деятельности в местных условиях. Она достаточно автономна, гибкая, отдельные филиалы имеют возможность ориентироваться на месте в складывающейся ситуации и принимать соответствующие решения. Главным недостатком является ее же основное достоинство - в силу складывающейся естественной автономии затруднен контроль из центра и организация тяготеет к распаду.

Профессиональная бюрократия - организация, работающая по строгим и четким правилам. Чаще всего распространена там, где высока ответственность за жизнь и здоровье людей (больницы, образовательные учреждения). Такая организация обеспечивает координацию независимых специалистов, каждый из которых несет высокую степень ответственности за свою деятельность (врачи, учителя). Сильно развит вспомогательный персонал и слабо - среднее звено. Специалисты составляют рабочее ядро.

Адхократия - организация для выполнения разового задания. Нет постоянного рабочего ядра. Гибка, чувствительна к изменениям, адаптивна, неустойчива.

Вопросы для собеседования:

1. Понятие структуры организации и управления.

2. Основа структуры организаций по Г.Минцбергу.
3. Бюрократический тип организационных структур.
4. Органический тип организационных структур

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>
2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 7. Формальные и неформальные организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- особенности формальных организаций

Студент должен уметь:

- определять неформальные организации и условия их возникновения

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Формальные и неформальные организации.

Существенные отличия организации от социальной группы состоит в том, что ее важнейшим компонентом является система безличных связей и норм, целенаправленно вводимых в отношения между людьми. В организации совершенно не важно, какие личностные особенности или индивидуальные характеристики имеет тот или иной член организации - каждый должен подчиняться правилам и требованиям данной организации.

Формальная организация может быть описана в виде системы узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закрепленных ролевых предписаний (начальник - подчиненный, технический работник - инженер, преподаватель - студент). Ее горизонтальная организационная структура

характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальная - отношения власти и субординации.

Особенности формальных организаций состоят в следующем:

- ▢ Рациональность, так как в их основе лежит принцип целесообразности;
- ▢ Безличность, рассчитанная не на конкретные личности, а на абстрактных индивидов (членов организации);

- ▢ Отношения людей в них преимущественно служебного характера;

- ▢ Цели организации функциональные, намеренно однозначные.

При анализе условий и источников неформальных организаций необходимо иметь в виду, что совершенство формальных организаций относительно. Функциональная ограниченность заложена в самой сути формальной организации. Но существует и другая ограниченность, связанная со спецификой строения и условий деятельности конкретной организации. Можно выделить такие причины появления неформальных организаций:

- ▢ Противоречия между организацией и внешней средой, вызванные государством или незаконным давлением

- ▢ Противоречия между социально-профессиональным положением людей и их ожиданиями

- ▢ Конфликт между ролями трудовыми и внепроизводственными

- ▢ Плохая связь между наличными звеньями из-за противоречивости интересов

- ▢ Противоречия между ценностями, нормами, позициями работников и декларируемой пользой организации

- ▢ Противоречия между характером отдельных видов деятельности и традицией (например, введение электронной документации)

- ▢ Антагонизм между различными уровнями руководства

- ▢ Несоответствие реального престижа различиям в формальном положении

Вопросы для собеседования:

1. Особенности формальных организаций.
2. Формализующие факторы.
3. Неформальные организации и условия их возникновения.
4. Внеформальные организации

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 8. Организационная культура как интегрирующий фактор организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- аспекты организационной культуры

Студент должен уметь:

- определять среда организации и организационная культура

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Организационная культура как интегрирующий фактор организации.

В самом общем понятии, культура – это система коллективно разделяемых смыслов, символов, ценностей, убеждений, норм поведения, отношения людей к природе, между собой и к самим себе. Люди усваивают эти ценности в процессе социализации. Все это содержание в полной мере относится к понятию и содержанию организационной культуры, имея определенное своеобразие.

Рассматривая понятия внешней и внутренней среды организации, мы отмечали, что внутренняя среда – это часть внешней, заключенной в рамки организации. Естественно, что эти рамки оказывают на нее свое воздействие. Внутреннюю среду, связанную с взаимоотношением со-трудников между собой, воздействием сотрудников друг на друга, взаимодействием руководителей и подчиненных можно назвать **социальной средой** организации. Эта среда в организации имеет сложный характер; она включает в себя еще и лидерство, политику и правила в организации, присущие данной организации нормы и ценности и многое другое.

Нет организаций, которые полностью бы копировали друг друга. Различия очень часто даже и неопределимы: вроде все так же, однако чувствуются какие-то нюансы в атмосфере организации, которые дают возможность ощутить различия. Такие особенности чаще всего проявляются в феномене **организационной культуры**.

Понятий и определений организационной культуры много. В целом культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто и не сформулированную), которую принимают и разделяют большинство членов организации. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации и является тем «цементом», который сплавляет людей в коллектив.

Вопросы для собеседования:

1. Социальная среда организации и организационная культура.
2. Аспекты организационной культуры, ее единство в организации.
3. Содержание организационной культуры.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский

государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 9. Организационная культура как интегрирующий фактор организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- функции организационной культуры

Студент должен уметь:

- определять методики диагностики организационной культуры

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Организационная культура как интегрирующий фактор организации.

Организационная культура является, по большому счету, тем стержнем, вокруг которого развивается жизнь организации. Ее содержание влияет на все аспекты жизни организации – от процедуры и методов принятия управленческих решений до отношения людей между собой в организационной сфере. Поэтому можно выделить ряд функций, выполняемых организационной культурой.

Организационная культура формирует определенный имидж организации, отличающей ее от любой другой. Чаще всего такое отличие заметно уже на символическом уровне и проявляется при первом знакомстве в манере общения сотрудников между собой, в отношении к клиентам организации, во внешнем виде и языке общения.

1. ОК создает определенный психологический микроклимат в организации, чувство общности всех ее членов. Благоприятная ОК дает людям уверенность в себе и в своем завтрашнем дне, что способствует эффективной деятельности организации в целом.

2. ОК усиливает вовлеченность сотрудников в дела организации и преданность ей. Такое отношение выражается в чувстве гордости за свою организацию и удовлетворение, что ты являешься ее членом.

3. ОК усиливает систему социальной стабильности в организации. Она является своеобразным инструментом, определяющим стандарты и модели поведения, и

требования к их выполнению. Такое положение облегчает людям жизнь в организации, создавая поведенческие стереотипы.

Ценность организационной культуры для организации в целом состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в действиях работников. Можно сказать, что наличие и действие организационной культуры соотносятся с одним из основных законов организации – законом синергии, усиливая его действие.

Для сотрудников организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильной модели поведения, необходимой для успешности в организации.

Формирование организационной культуры. Традиционно истоки организационной культуры закладываются основателями организации. Именно они формируют миссию, философию и цели организации, и в соответствии с ними определяют основные ценности и нормы организационной культуры. Однако могут существовать и другие, параллельные или дополняющие траектории, формирования организационной культуры :

□ Долговременная практическая деятельность организации в соответствующей социально-культурной среде

□ Искусственное формирование организационной культуры специалистами консультационных и имиджмейкерских фирм

□ Естественный отбор наилучших норм, правил и стандартов, введенных управленческим персоналом и сотрудниками.

Но, в целом, процесс формирования организационной культуры идет через совместный опыт организации.

Вопросы для собеседования:

1. Функции организационной культуры.
2. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации.
3. Методики диагностики организационной культуры

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментальный управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 10. Внешняя и внутренняя среда организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: круглый стол, собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- понятие внешней среды

Студент должен уметь:

- определять косвенное и прямое воздействие внешней среды на организацию

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Внешняя и внутренняя среда организации.

Любая организация является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Такие системы называются открытыми.

Как отдельный элемент более широкой системы организация входит в комплекс связей и взаимоотношений с вышестоящими органами, с партнерами, конкурентами. Одновременно организация является частью всей социальной системы и ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из широкого окружения. Но связь организации с окружением не односторонняя, а двухсторонняя: у организации есть определенная свобода выбора линии поведения по отношению к внешней среде.

Внешняя среда организации - совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента. Это все те организации, а также люди, которые связаны с данной организацией, в силу выполняемых ею целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, смежники, профсоюзы, торговые организации, правительственные органы, средства массовой информации и пр. Организации, которые непосредственно контактируют с менеджментом, называются контрагентами.

Внешняя среда, таким образом, всегда оказывает влияние на организацию, так последняя не может находиться в безвоздушном пространстве. Будучи открытой системой, организация неизбежно поддерживает связи с окружающим миром, и сама оказывает на него влияние. В менеджменте существует понятие PEST - факторов - политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование и развитие организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые характеризуют особенности данной организации.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень

1. Матрица SWOT-анализа для среднего промышленного предприятия

Повышенный уровень

2. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии

Вопросы для собеседования:

1. Понятие внешней среды

2. Косвенное и прямое воздействие внешней среды на организацию
3. "PEST - факторы" внешней среды
4. Внутренние факторы существования и развития организации

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>
2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 11. Миссия и цели организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- понятие целей организации

Студент должен уметь:

- определять миссия и философия организации

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Миссия и цели организации.

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целеполагание в принципе лежит в основе любой деятельности; без установки целей и приоритетов деятельности существование любой организации бессмысленно. Целевая функция начинается с установления общей цели организации, выражающей причину его существования. Это обозначается как "миссия организации".

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как определение философии и предназначения, смысла существования организации. Философию можно рассматривать как систему

мировоззрения, которая складывается под влиянием культурных, национальных, макроэкономических, политических и других факторов внешней среды. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация собирается действовать. Философия организации редко меняется - она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. Однако на философию организации могут оказывать влияния изменения во внешней среде, поскольку мы уже выяснили, что внутренняя среда организации является частью внешней.

Вопросы для собеседования:

1. Миссия и философия организации
2. Понятие целей организации

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>
2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 12. Миссия и цели организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- ранжирование целей

Студент должен уметь:

- строить деревья целей организации

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Миссия и цели организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос - какова главная цель организации? Поэтому на первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но на будущее. Поэтому в миссии не принято указывать прибыль - это и так ясно, ни одна организация не будет работать себе в убыток. Включение получения прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых возможностей и направлений развития.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз.

□ *Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.* Влияние среды сказывается не только на определении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Необходимо предвидеть то, в каком состоянии со временем окажется среда, и устанавливать цели с учетом этих предполагаемых изменений. Для этого важно выявить тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сферы. Кроме того, иногда происходят изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к корректировке ранее установленных целей.

□ *Установление целей для организации в целом.* На этой фазе важно определить основную сферу деятельности организации из максимально возможных. Затем выбирается система критериев успешности и эффективности организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа внешней среды - развития отрасли, конкуренции и положения организации в среде. Необходимо также учитывать те ресурсы, которыми располагает или предполагает располагать организация.

□ *Построение иерархии целей.* На данной фазе определяются такие цели для всех уровней организации, чтобы их выполнение приводило к

реализации главной цели. Иерархия выстраивается как для кратко-срочных, так и для долгосрочных целей.

□ *Установление индивидуальных целей.* Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Тогда каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда (реализация принципа синергии). Сотрудники организации представляют, чего им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.

Установленные цели должны иметь статус закона для всех членов организации. Однако из требования обязательности целей не следует их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма окружающей среды цели могут меняться. Но эти изменения должны носить стратегический характер и установка может приобрести характер целевой ориентации.

Вопросы для собеседования:

1. Установление и ранжирование целей
2. Построение дерева целей организации

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 13. Законы функционирования и развития организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- Закон синергии и закон композиции, дополнения, сохранения пропорциональности, самосохранения и онтогенеза, информированности

Студент должен уметь:

- строить деревья целей организации

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Законы функционирования и развития организации.

Жизнь организации, как и любого структурированного культурного и природного объекта, подчиняется определенным законам. Закон – от-ражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении. Эти связи могут носить всеобщий или частный, количественный или качественный характер, относиться к процессам функционирования или развития, отражать динамику или статику объекта. Эти законы позволяют организации сохранить свою целостность и самобытность и, одновременно, организуют ее деятель-ность в определенном направлении.

В основе организационного развития лежит организационное про-ектирование и рационализация.

Проектирование - формирование с "нуля" организационных струк-тур, схем управления, процедур и пр. с учетом выполнения миссии и целей организации.

Рационализация - постоянное совершенствование элементов в рамках действующей организации, которое происходит в рамках реорганизации. Последняя зависит от масштабов необходимых процессов и разделяется на элементную (изменение отдельного процесса или элемента структу-ры, не влияющее в целом на деятельность всей организации), частичную (преобразования, слияния, упразднения отдельных подразделений или изменение их внутренней структуры) и общую (затрагивает все объекты и стороны деятельности организации, предполагает коренное обновле-ние ее структуры и системы управления). Рационализация - процесс по-стоянный для организации, желающей продлить свой жизненный цикл.

Действие закона онтогенеза и успех организации зависят как от объективных, так и от субъективных факторов.

Объективные факторы - наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и пр. ресурсов; возможность быстрого маневра ими, придающая организации гибкость и возможность приспособиться к изменению внутренних и внешних условий.

Субъективные факторы - уровень подготовки и способностей руководящего персонала, позволяющие определить главный объект реорганизации, необходимые направления и темпы преобразований; обеспечить их преемственность; создать действенную систему стимулов для всех сотрудников.

Вопросы для собеседования:

1. Закон синергии и закон композиции.
2. Закон дополнения.
3. Закон сохранения пропорциональности.
4. Закон самосохранения и онтогенеза.
5. Закон информированности

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментальный управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 14. Стадии существования и развития организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- Понятие жизненного цикла организации

Студент должен уметь:

- определять этапы жизненного цикла организации

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением

теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Стадии существования и развития организации.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Мы уже рассмотрели понятия миссии и целей организации, из которых понятно, что организации не создаются просто так, из одного желания ее членов. Любая организация имеет свое предназначение, на реализацию которого и направлена ее деятельность. Могут существовать несколько причин возникновения и существования организации. Одна из них - это требование внешней среды или, в частности, для социальных организаций, - социальный запрос. В обществе может возникнуть потребность в реализации какой - либо деятельности исходя из насущных социальных задач. Так, например, в России по мере распада Советского Союза и усиления центробежных националистических процессов в бывших его республиках возникла потребность в организации специальной миграционной службы, занимающейся проблемами беженцев и вынужденных переселенцев. В советский период необходимости в такой службе не существовало.

Второй путь = потребности какой-то группы людей в объединении для совместного решения определенного круга проблем. Эти проблемы могут быть не слишком значимы для общества в целом, но без объединения усилий нерешаемы для конкретной группы. В свое время таким образом создавались различного рода кооперативы - от потребительских и производственных до жилищных и садоводческих.

Однако со временем задачи, поставленные перед организацией, могут быть решены, или исчезает социальная потребность в какой - либо организации. Немногие из них существуют бесконечно долго, и ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются постоянно. В то же время сотни организаций ликвидируются навсегда. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Поэтому руководители должны знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать итоги и перспективы существования.

Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организаций как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно увидеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации. Переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Концепции жизненного цикла существуют по многим параметрам. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт или услуга проходят через этапы рождения или формирования. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла.

Вопросы для собеседования:

1. Понятие жизненного цикла организации.
2. Характеристика этапов жизненного цикла по степени зрелости.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 15. Стадии существования и развития организации

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- этап предпринимательства, коллективности, зрелости, упадка

Студент должен уметь:

- определять этапы жизненного цикла организации

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Стадии существования и развития организации

Один из вариантов деления жизненного цикла организации предусматривает следующие этапы.

Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На этом этапе цели еще нечеткие; в организации идет процесс поиска перспективных направлений деятельности. В наличии высокие творческие возможности как руководителей, так и сотрудников. Идет закрепление внутренней сферы организации, становление внутренней структуры взаимоотношений между сотрудниками. Функциональные обязанности практически не распределены, а разделение работы идет по внутренним соглашениям. Продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами. Этот этап характеризуется большими надеждами и таким же энтузиазмом.

Этап коллективности. На этом этапе поиск сфер деятельности ограничивается и идет формирование миссии организации. Создается система формальных правил и функциональных обязанностей. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, однако они становятся более четкими и направленными. Коммуникации и структура в рамках организации остаются во многом неформальными. Члены организации затрачивают много времени на работу и демонстрируют высокие обязательства.

Этап зрелости (формализация и управление, выработка структуры). Структура организации стабилизируется, вводятся определенные правила в соответствии с миссией организации, определяются процедуры деятельности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность, причем стабильность становится преимущественным требованием. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами

организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным и консервативным. Уделяется значительное внимание профессиональному росту сотрудников, при найме на работу основным требованием становится профессионализм и компетентность. Роли в организации уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. На этом этапе организация увеличивает выпуск своего продукта и расширяет рынок оказания услуг. Идет усложнение структуры организации, усиливаются бюро-кратические процедуры. Руководители выявляют новые возможности развития. Часто на этом этапе происходит децентрализация руководства, выражающаяся в широком делегировании полномочий руководителям среднего и нижнего звеньев. Высшее руководство занимается преимущественно стратегическим планированием и поддержанием внешних связей. Организационная структура становится комплексной и отработанной.

Этап упадка. В результате конкуренции и изменяющихся влияний внешней среды, а также накапливающихся негативных моментов в развитии внутренней среды организация сталкивается с проблемами существования. К ним могут относиться уменьшение спроса на свою продукцию или услуги, центробежные силы внутри организации. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов в организации нередко увеличивается вследствие неудовлетворенности сотрудников отношениями в организации, формализмом и бюрократизацией отношений. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений снова становится централизованным. В организации растет текучесть кадров, в связи с этим снижается профессиональный уровень персонала и моральная обстановка в организации.

Вопросы для собеседования:

1. Этап предпринимательства.
2. Этап коллективности.
3. Этап зрелости
4. Этап упадка. Временные этапы развития организации.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>
2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). -

ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 16. Формирование целей в организационном проектировании

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: круглый стол, собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- понятие цель и ее значение в процессе проектирования организаций

Студент должен уметь:

- определять миссию организации и особенности ее формирования

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Формирование целей в организационном проектировании.

Значение миссии, которая формально выражена и представлена сотрудникам организации, невозможно недооценить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса организационного планирования и проектирования. Если руководители не знают, каковы их миссия и основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей стратегии развития в процессе организационного проектирования

Цель это - желаемое будущее состояние чего-либо в результате целесообразной деятельности. Цель - это предвосхищение или предвидение результата деятельности и путей реализации с помощью определения средств.

Цель является абстрактной мыслительной конструкцией в результате умственной деятельности руководителя, характеризующего возможные будущие варианты развития организации в соответствии с динамикой внешней среды организации.

Цель в управленческой деятельности всегда должна быть конкретной и реализуемой как по средствам и способам, так и по времени ее достижения.

Формулировка цели определяется уровнем информированности субъекта, ставящего цель об объекте управления и динамике факторов внутренней и внешней среды.

Цель имеет огромное значение в управлении и организационно-практической деятельности по подготовке и реализации принятого решения. Правильно понятая и осознанная цель дисциплинирует и стимулирует коллектив.

Целеустремленность коллектива — важный фактор повышения производительности труда. В таких ситуациях результативность достижения целей на несколько порядков выше, в отличии от тех коллективов, где цель не воспринята.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций:

1. цели отражают философию предприятия, концепцию его деятельности и развития. А поскольку виды деятельности лежат в основе общей и управленческой структуры, именно цели определяют в конечном счете характер и особенности предприятия;

2. цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как предприятия, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться и сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;

3. цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения наиболее отличившихся сотрудников

Понимание различных свойств целей и процесса их формирования дает возможность оргпроектантам в процессе организационного проектирования четко сформулировать цели соотнести их с внутренними возможностями проектной команды, учесть факторы внешней среды, а также измерить степень их достижения.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола **Базовый уровень**

1. Задачи и принципы организационного проектирования как элемента социальной системы

Повышенный уровень

2. Разработки проектов организации систем управления персоналом

Вопросы для собеседования:

1. Миссия организации и особенности ее формирования
2. Понятие цель и ее значение в процессе проектирования организаций
3. Цели организации. Свойства и виды целей

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 17. Проектирование содержания функциональной управленческой деятельности

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: круглый стол, собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- планирование и его учет при организационном проектировании

Студент должен уметь:

- определять характеристику функциональной управленческой деятельности

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Проектирование содержания функциональной управленческой деятельности.

Управленческая информация - это взаимосвязанная совокупность сведений, характеризующих изменение, развитие и динамику объекта управления и внешней среды организации. Поэтому управленческую деятельность можно отождествлять с процессом переработки (преобразования и передачи) информации.

Анализируя или проектируя организацию процессов обработки информации, рассматривается приемы, операции и последовательность разработки, реализации, координации, контроля, учета и анализа выполнения управленческих решений.

В качестве основных направлений предъявляемых к информационному обеспечению управленческой деятельности выделяют достоверность информации отсутствии искажений при ее передаче и обработке, своевременность, однократность ввода и многократность использования, избыточность, обеспечивающую и повышающую достоверность и возможность проведения детального анализа.

Существуют следующие общие функции управления в организационной деятельности:

Перспективное планирование представляет собой расчетное описание состояний организации и ее основных элементов на конец календарного (планового) периода, как правило на 5 лет. К показателям, характеризующим будущие параметры организации, относят объем производства, объем реализованной продукции, численность работников по основным категориям, структура расходов, себестоимость продукции, рентабельность др.

Текущее планирование - это определение расчетных показателей производственно-хозяйственной деятельности организации и состояний подразделений и элементов на конец предстоящего календарного года с поквартальной разбивкой.

Характеристика основных общих функций управления:

Организация - структуризация производственных процессов организации, их элементов и взаимосвязей во времени и пространстве.

Координация - согласование всех направлений и совмещение усилий и мощностей всех элементов процессов производственно-хозяйственной деятельности.

Оперативное управление (руководство) - текущая выдача заданий исполнителям, корректировка намеченных оперативных графиков деятельности организации в зависимости от фактических результатов деятельности.

Контроль - систематическое или периодическое отслеживание фактического хода локальных процессов деятельности в определенный момент времени в установленных точках контроля.

Учет - фиксированный контроль фактического состояния процессов деятельности в организации и отдельных ее подсистем, элементов за определенный планово-учетный период времени.

Анализ как функция управления - это формализованное, упрощенное расчленение изучаемого объекта на части, сопоставление их с нормативными значениями и обобщенный вывод о состоянии объекта в целом.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень

1. Оценка эффективности сформированной структуры организации

Повышенный уровень

2. Комплексная оценка эффективности проекта

Вопросы для собеседования:

1. Информация как основа проектирования содержания функциональной управленческой деятельности
2. Общая характеристика функциональной управленческой деятельности для целей организационного проектирования
3. Планирование и его учет при организационном проектировании

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>
2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>

Практическое занятие № 18. Предпроектное обследование организации и разработка проекта. оценка эффективности при организационном проектировании

Цель данной темы - углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Форма проведения: собеседование.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент должен знать:

- обще предпроектное обследование. разработку организационного проекта

Студент должен уметь:

- определять оценки эффективности управленческой деятельности

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-7

Актуальность изучения данной темы определяется объективностью существования экономических отношений и, что особенно важно, в связи с изучением теории и приобретение практических навыков работы в области проектирования, внедрения и совершенствования систем и подсистем управления организации.

В теоретической части рассматриваются следующие темы: Предпроектное обследование организации и разработка проекта. оценка эффективности при организационном проектировании.

Предпроектное обследование организационной системы проводится при оргпроектирование действующих и реконструируемых организаций.

Предпроектное обследование можно подразделить на общее и детальное. Целью общего обследования является получение данных об организации, которые могут быть необходимы всему коллективу на последующих этапах работы, определить направления, на которых должно быть сосредоточено особое внимание, определить объем работ и состав рабочей группы.

Группа, осуществляющая общее обследование может состоять из:

1. *Экономиста*, который в последствии разрабатывает: прогноз экономического развития, подсистему экономического управления, расчет экономической эффективности от внедрения оргпроекта.

2. *Руководителя-организатора* (менеджера) специалиста по организации управления, который анализирует структуру, штатное расписание, проектирует систему бумажного или электронного документооборота, осуществляет детальное обследование и проектирование управляющей системы.

3. Если предприятие производственное, то *специалиста по организации производства*, который возглавляет группу по детальному обследованию и проектированию организационно-технических систем.

Эффективность управления - один из основных показателей совершенства управления и организационного проектирования, определяемый посредством сопоставления результатов управления и ресурсов, затраченных на достижение цели. Эффективность управления есть функция двух переменных: затрат на содержание аппарата управления и результатов управленческой деятельности, отражающихся в значениях показателей, по которым оценивается состояние объекта управления.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы, которые учитываются при организационном проектировании.

1. *Группа показателей*, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. *Группа показателей*, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

3. *Группа показателей*, характеризующих рациональность организационной структуры и ее организационный уровень. К ним относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности

Измерение *результативности организационной системы* рассматривается как разновидность управленческого контроля. Организации располагают системами для контроля издержек, цен, информации, решений, финансовых результатов, производства, запасов, качества и т.п. В этой связи выделяются следующие критерии результативности организационной системы: экономичность, качество, прибыльность, ресурсоемкость, качество условий труда, скорость и масштабы инноваций новшеств, степень удовлетворенности потребителя, действенность, но только часть данных показателей количественно оценивается.

Таблица 1 Показатели результативности функционирования организационной системы

Показатели	Характеристика
<i>Экономичность</i>	- измеритель, характеризующий результативность организационной системы в отношении затрат, степень использования системой ресурсов всех видов
<i>Качество</i>	- степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям. Основные вопросы, связанные с качеством, таковы: произведен ли и доставлен ли продукт так, как было задумано или требовалось? Удовлетворен ли покупатель товаром (услугой)? Будет ли товар или услуга выполнять то, для чего он предназначен?
<i>Прибыльность</i>	- соотношение между валовыми доходами и совокупными издержками
<i>Ресурсоемкость</i>	- количество продукции, произведенной системой с единицы ресурсов (количество ресурсов в единице продукции). Рассматривая производственную систему как систему по преобразованию ресурсов, показатель ресурсоемкости можно интерпретировать и как показатель производительности системы
<i>Качество условий труда</i>	это отношение трудового коллектива к социально-техническим условиям труда. Этот показатель следует толковать не только в узком смысле именно как условия труда, но и как условия, обеспечивающие достижения устремлений каждого члена трудового коллектива и отдельных групп. Таким образом, этот показатель характеризует результативность системы с точки зрения устремлений и интересов трудового коллектива
<i>Скорость и масштабы инноваций новшеств</i>	этот показатель не имеет строгой количественной оценки. Он характеризует нацеленность производственной системы на творчество, новаторство, постоянное стремление к совершенству продукции, технологии, организации труда и производства. Новаторство, постоянное совершенствование способствует повышению адаптационных свойств производственной системы
<i>Степень удовлетворенности потребителя</i>	показатель, интегрирующий качество, прибыльность, экономичность, ресурсоемкость системы. Может быть измерен через рекламации и благодарственные письма, опрос потребителей, непосредственную связь через сервисное обслуживание, а также изменения в объемах продаж
<i>Действенность</i>	- это интегральный показатель, характеризующий степень достижения системой поставленных перед ней, степень реализации функций. Оценивается качество (делает ли организация «нужные» вещи в соответствии с заранее определенными требованиями), количество (делает ли весь персонал и подразделения «нужные» вещи), своевременность (делает ли организации «нужные» вещи вовремя)

Оценка эффективности управления через показатели деятельности объекта управления базируется на той посылке, что для оценки эффективности труда руководителя необходимо в первую очередь оценить деятельность руководимого им предприятия. Для этой оценки применяется система показателей, всесторонне характеризующих деятельность предприятия

Таблица 2 Показатели деятельности организации

Показатели	Содержание	Расчет
------------	------------	--------

Экономический потенциал производственно-коммерческой деятельности	коэффициент $K_{эп}$, показывающий отношение экономического, социального, организационного, технического, экологического потенциала $\mathcal{E}_п$ к суммарным приведенным затратам на производство и реализацию продукции $\mathcal{Z}_с$. Значение $K_{эп} > 1$ показывает эффективную работу аппарата управления предприятием; если $K_{эп} < 1$, это означает, что управление осуществляется неэффективно.	$K_{эп} = \mathcal{E}_п / \mathcal{Z}_с$
Экономическая результативность управленческой деятельности	коэффициент $K_{эр}$, рассчитываемый как отношение дохода $\mathcal{D}$ к общей сумме издержек на производство и реализацию продукции за год $\mathcal{Z}_{пр}$	$K_{эр} = \mathcal{D} / \mathcal{Z}_{пр}$
Доля затрат на управление	$K_{зу}$ - отношение общей суммы управленческих затрат $\mathcal{Z}_{аз}$ к общей сумме затрат на производство и реализацию продукции за год $\mathcal{Z}_{пр}$	$K_{зу} = \mathcal{Z}_{аз} / \mathcal{Z}_{пр}$
Соотношение численности аппарата управления к численности персонала	коэффициент $K_з$ численности аппарата управления $\mathcal{Ч}_{ау}$ к численности промышленно-производственного, коммерческого, персонала $\mathcal{Ч}_{пкп}$	$K_з = \mathcal{Ч}_{ау} / \mathcal{Ч}_{пкп}$
Экономическую эффективность управленческой деятельности	коэффициент $K_{эа}$, рассчитываемый как отношение прибыли $\mathcal{П}$ к численности аппарата управления	$K_{эа} = \mathcal{П} / \mathcal{Ч}_а$
Рентабельность продукции	коэффициент K_p , рассчитываемый как отношение суммы прибылей $\mathcal{П}$ к годовым производственным издержкам $\mathcal{И}$	$K_p = \mathcal{П} / \mathcal{И}$

Вопросы для собеседования:

1. Обще предпроектное обследование. Разработка организационного проекта
2. Понятие эффективности и ее определение
3. Особенности оценки эффективности управленческой деятельности

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Беликова, И.П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686>

2. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментальный управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

Дополнительная литература:

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>

2. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139>