

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета энергетики и управления

А.С. Гудим

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Теория организации»

Направление подготовки	«38.03.04 Государственное и муниципальное управление»
Направленность (профиль) образовательной программы	«Управление государственными проектами и программами»
Квалификация выпускника	«бакалавр»
Год начала подготовки (по учебному плану)	«2022»
Форма обучения	«очная»
Технология обучения	традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
2	«3»	«3»

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Зачёт	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

Комсомольск-на-Амуре 2022

Разработчик рабочей программы:

Профессор, докт. экон. наук, проф.

(должность, степень, ученое звание)

(подпись)



Г.И. Усанов

(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой

Менеджмент, маркетинг и государствен-
ное управление

(наименование кафедры)

(подпись)



И.Г. Усанов

(ФИО)

1 Общие положения

Рабочая программа дисциплины «Теория организации» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1016 от 13.08.2020, и основной профессиональной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» направленность (профиль) «Управление государственными проектами и программами».

Задачи дисциплины	- изучение и освоение на практике принципов и законов функционирования и развития организации; - формирование практических навыков по организационному проектированию структур.
Основные разделы / темы дисциплины	1 Методологические основы организации 2 Понятие организационной структуры 3 Исследование влияния внешней среды на проектирование организации 4 Методология проектирования организационных систем 5 Этапы организационного проектирования 6 Эффективность организационных изменений

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Теория организации» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Общепрофессиональные		
ОПК-7 Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ОПК-7.1 Знает основные формы внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия органов власти ОПК-7.2 Умеет осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, в том числе на иностранном языке ОПК-7.3 Владеет навыками обеспечения взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	Знает понятие и сущность организации. Законы и принципы организации; Умеет предвидеть возможные результаты при нарушении целостности организации; Владеет навыками использования законов и принципов организации; Знает типы и теории организаций, классификацию организационных структур; Умеет применять на практике современные теории организации; Владеет навыками анализа теорий; Знает влияние внешних и внутренних факторов на устойчивость организации к изменениям;

		<p>Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p>Владеет методами и подходами к развитию организации и условиями ее функционирования;</p> <p>Знает принципы и методы проектирования организационной структуры;</p> <p>Умеет проектировать организационную структуру, осуществлять распределения полномочия и ответственности на основе их делегирования;</p> <p>Владеет навыками организационного проектирования структур;</p> <p>Знает этапы формирования организационной и управленческой структуры, выявление связи между ними;</p> <p>Умеет решать организационно-технические, экономические и кадровые задачи;</p> <p>Владеет навыками эффективности принятия организационных решений;</p> <p>Знает типы изменений в организации, и их влияние на организационную структуру.</p> <p>Умеет осуществлять диагностику организационной структуры, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.</p> <p>Владеет методами и подходами к развитию организации.</p>
--	--	---

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации» изучается на 2 курсе во «3» семестре.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к обязательным дисциплинам.

Знания, умения и навыки, сформированные при изучении дисциплины «Теория организации», будут востребованы при изучении последующих дисциплин: Управление персоналом, Управление командой, Теория и практика успешной коммуникации, Социально-психологические аспекты инклюзивного образования, Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и

навыков научно-исследовательской деятельности), Преддипломная практика.

4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет «3» з.е., «108» акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	36
В том числе:	
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками) в том числе в форме практической подготовки:	24 0
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия) в том числе в форме практической подготовки:	12 0
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	72
Промежуточная аттестация обучающихся – Зачёт	-

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
Тема 1. Методологические основы организации: понятие и сущность организации; принципы организации; основополагающие законы организации.	4	2		12
Тема 2. Организационные структуры: понятие организационной структуры; типы и теории организаций. Классификация структур, их преимущества и недостатки. Модели организации.	4	2		12
Тема 3. Влияние факторов на устойчивость организации: влияние внешних факторов на организационную структуру организации. Взаимосвязь внешних факторов, внутренние переменные организации.	4	2		12
Тема 4. Проектирование организационных структур: понятие и роль проектирования организационных систем; методология проектирования организационных структур; анализ и формирование организационных структур.	4	2		12
Тема 5. Этапы организационного проектирования; корректировка организационных структур и ее составляющие по стадиям.	4	2		12
Тема 6. Организационные изменения: типы изменений в организации и их влияние на организационную структуру. Критерии эффективности и времени. Причины сопротивления изменениям и методы преодоления сопротивления.	4	2		12
ИТОГО по дисциплине	24	12	-	72

6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теоретических разделов дисциплины	28
Подготовка к занятиям семинарского типа	34
Подготовка и оформление РГР	10

7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010536-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052228> (дата обращения: 09.06.2021). – Режим доступа: по подписке.

2. Смирнов, Э. А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - 2-е изд. - М.: ИД РИОР, 2018. - 143 с.: - (Карманное учебное пособие). - ISBN 978-5-369-00376-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/927460> (дата обращения: 09.06.2021). – Режим доступа: по подписке.

8.2 Дополнительная литература

1. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова. - 4-е изд., стер. - М.: КноРусс, 2012. - 428с.

2. Коноплева, Г.И. Модели теории организации: учеб. пособие для вузов / Г. И. Коноплева. - Комсомольск-на-Амуре: Изд-во Комсомольского-на-Амуре гос.техн.ун-та, 2016. - 83с.

3. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика : учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057222> (дата обращения: 09.06.2021). – Режим доступа: по подписке.

4. Третьякова, Е. П. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Е. П.Третьякова. - 3-е изд., стер. - М.: КноРус, 2014. - 222с.

8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Коноплева Г.И. Методические указания к проведению практических занятий по дисциплине «Теория организации» [Электронный ресурс].- Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГУ», 2020. –20с. Режим доступа: Размещено в электронной образовательной среде вуза. – Загл. с экрана.

8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM. Договор № 4378 эбс ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0006311 000 от 17 апреля 2020 г.

2 Электронно-библиотечная система IPRbooks. Лицензионный договор № ЕП 44/13 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе IPRbooks ИКЗ 20 1 2727000769270301001 0005 001 6311 000 от 27 марта 2020 г.

3 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания). Договор № ЕП 44/12 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0008 001 6311 000 от 02 марта 2020 г.

4 cntd.ru : информационно-справочные системы «Кодекс»/ «Техэксперт» : сайт. - URL: <https://cntd.ru> (дата обращения: 20.07.2020). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей

5. Консультант Плюс, договор № 45 от 17 мая 2017, лицензия свободная, бес-срочное использование.

8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Естественно-научный образовательный портал федерального портала «Российское образование» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://en.edu.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

Научная электронная библиотека eLIBRARY [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>, свободный. – Загл. с экрана.

Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

Портал административной реформы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

http://ar.gov.ru/ru/effect_org_vlasti_04_ocenka_effekt/index.html, свободный. – Загл. с экрана

Комитет по вопросам местного самоуправления Государственной Думы - <http://www.komitet4.km.duma.gov.ru/>

Конгресс муниципальных образований Российской Федерации - <http://www.kmo.ru/>
Московский общественный научный фонд Местное самоуправление в Российской Федерации - <http://locgov.mpsf.org/>

«Российская муниципальная академия» общероссийская общественная организация - <http://municipal.akad.ru/>

8.6 Лицензионное программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты / условия использования
MicrosoftImaginePremium	Лицензионный договор АЭ223 №008/65 от 11.01.2019
OpenOffice	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: https://www.openoffice.org/license.html
ZOOM	Договор № 2К223/006/38 от 20.11.2020

9 Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

9.3 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;

- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

1. Методические указания при работе над конспектом лекции

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

2. Методические указания по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического прило-

жения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы необходимо стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

3. Методические указания по выполнению контрольной работы

Контрольная работа выполняется по установленным темам с использованием практических материалов. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия. Необходимо изложить собственные соображения по существу излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д.

10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

10.1 Учебно-лабораторное оборудование

Не предусмотрено

10.2 Технические и электронные средства обучения

Лекционные занятия.

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия, тематические иллюстрации).

Для реализации дисциплины подготовлены следующие презентации:

- 1 Принципы государственно-управленческой деятельности как системы.
- 2 Должности государственной гражданской службы в России.
- 3 Эффективность государственной гражданской службы в России.

Практические занятия.

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Самостоятельная работа.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде КНАГУ:

- читальный зал НТБ КНАГУ;

11 Иные сведения

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹
по дисциплине

«Теория организации»

Направление подготовки	<i>«38.03.04 Государственное и муниципальное управление»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>«Управление государственными проектами и программами»</i>
Квалификация выпускника	<i>«бакалавр»</i>
Год начала подготовки (по учебному плану)	<i>2022</i>
Форма обучения	<i>«очная»</i>
Технология обучения	<i>традиционная</i>

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
2	3	«3»

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>«Зачет»</i>	<i>Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»</i>

¹ В данном приложении представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Таблица 1 – Компетенции и планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Общепрофессиональные		
<p>ОПК-7 Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p>	<p>ОПК-7.1 Знает основные формы внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия органов власти</p> <p>ОПК-7.2 Умеет осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, в том числе на иностранном языке</p> <p>ОПК-7.3 Владеет навыками обеспечения взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p>	<p>Знает понятие и сущность организации. Законы и принципы организации;</p> <p>Умеет предвидеть возможные результаты при нарушении целостности организации;</p> <p>Владеет навыками использования законов и принципов организации;</p> <p>Знает типы и теории организаций, классификацию организационных структур;</p> <p>Умеет применять на практике современные теории организации;</p> <p>Владеет навыками анализа теорий;</p> <p>Знает влияние внешних и внутренних факторов на устойчивость организации к изменениям;</p> <p>Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p>Владеет методами и подходами к развитию организации и условиями ее функционирования;</p> <p>Знает принципы и методы проектирования организационной структуры;</p> <p>Умеет проектировать организационную структуру, осуществлять распределения полномочия и ответственности на основе их делегирования;</p> <p>Владеет навыками организационного проектирования структур;</p>

		<p>Знает этапы формирования организационной и управленческой структуры, выявление связи между ними;</p> <p>Умеет решать организационно-технические, экономические и кадровые задачи;</p> <p>Владеет навыками эффективности принятия организационных решений;</p> <p>Знает типы изменений в организации, и их влияние на организационную структуру.</p> <p>Умеет осуществлять диагностику организационной структуры, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.</p> <p>Владеет методами и подходами к развитию организации.</p>
--	--	--

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1. Методологические основы организации	ОПК-7	Задание	Дает возможность оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия); умение правильно использовать специальные термины и понятия в рамках определенного раздела дисциплины
2. Понятие организационной структуры	ОПК-7	Деловая игра «Распределение обязанностей в аппарате управления фирмой»	Степень согласованности при обсуждении проблемы с другими участниками игры; Оценка эффективности сформулированного участниками решения: использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов; наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности;

			<p>Оценка межгруппового взаимодействия: быстрота принятия решений; аргументированность при защите своих решений; согласованность решения внутри группы;</p> <p>Оценка личностных качеств участников: умение аргументировать и отстаивать свое решение; инициативность, исполнительность; самоорганизация; коммуникабельность</p>
3. Исследование влияние внешней среды на проектирование организации	ОПК-7	Задание	<p>Дает возможность оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия); умение правильно использовать специальные термины и понятия в рамках определенного раздела дисциплины</p>
4. Методология проектирования организационных структур	ОПК-7	Деловая игра «Проектирование организационной структуры»	<p>Степень согласованности при обсуждении проблемы с другими участниками игры;</p> <p>Оценка эффективности сформулированного участниками решения: использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов; наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности;</p> <p>Оценка межгруппового взаимодействия: быстрота принятия решений аргументированность при защите своих решений; согласованность решения внутри группы;</p> <p>Оценка личностных качеств</p>

			участников: умение аргументировать и отстаивать свое решение; инициативность, исполнительность; самоорганизация; коммуникабельность
5. Этапы организационного проектирования	ОПК-7	Задание	Дает возможность оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия); умение правильно использовать специальные термины и понятия в рамках определенного раздела дисциплины
6. Эффективность организационных изменений	ОПК-7	Задание	Дает возможность оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия); умение правильно использовать специальные термины и понятия в рамках определенного раздела дисциплины
Все разделы	ОПК-7	Расчетно-графическое задание	Демонстрирует умения и навыки применять полученные знания для решения задач по дисциплине в целом

2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
3 семестр <i>Промежуточная аттестация в форме зачёт</i>				

1	Задание по теме «Методологические основы организации»	в течение семестра	5 баллов	<p>5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом.</p> <p>4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; проявлены хорошие способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>0 баллов - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p>
2	Деловая игра «Распределение обязанностей в аппарате управления фирмой»	в течение семестра	5 баллов	<p>5 баллов - отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Отличное владение знаниями и навыками, необходимыми для принятия решения в конкретной ситуации. Высокий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p>
				<p>4 балла - хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Хороший уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>3 балла - удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Низкий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>0 баллов – отсутствие знаний и умений для решения конкретных проблемных ситуаций; низкий уровень коммуникативных навыков, отсутствие умения работать в команде.</p>

3	Задание по теме «Исследование влияние внешней среды на проектирование организации»	в течение семестра	5 баллов	<p>5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом.</p> <p>4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; проявлены хорошие способности знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>4 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>0 баллов - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p>
4	Деловая игра «Проектирование организационной структуры»	в течение семестра	5 баллов	<p>5 баллов - отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Отличное владение знаниями и навыками, необходимыми для принятия решения в конкретной ситуации. Высокий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>4 балла - хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Хороший уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>3 балла - удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Низкий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>0 баллов – отсутствие знаний и умений для решения конкретных проблемных ситуаций; низкий уровень коммуникативных навыков, отсутствие умения работать в команде.</p>
5	Задание по теме «Этапы организационного проектирования»	в течение семестра	5 баллов	<p>5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом.</p> <p>4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены хорошие способности</p>

				<p>применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>0 баллов - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных задач.</p>
6	Проектное задание по теме «Эффективность организационных изменений»	в течение семестра	10 баллов	<p>10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
7	РГР	в течение семестра	25 баллов	<p>Количество правильно выполненных заданий в процентном отношении от общего объема работ:</p> <p>25 баллов - от 95 до 100% заданий;</p> <p>15 баллов - от 75 до 94% заданий;</p> <p>10 баллов - от 51 до 74% заданий;</p> <p>5 баллов 50% заданий и менее;</p> <p>0 баллов – РГР не представлена.</p>
ИТОГО		-	60 баллов	
<p>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: Пороговый (минимальный) уровень для аттестации в форме зачета – 75 % от максимально возможной суммы баллов</p>				

5 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Тема 1 «Методологические основы организации»

Задание 1. Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

- 1 Дайте определение организации как системы, процесса; группы лиц с общей целью. Приведите примеры.
- 2 Перечислите основные элементы организации, составляющие ее потенциал.
- 3 Приведите типовые схемы изменения потенциала организации от потенциалов составляющих ее элементов.
- 4 Приведите примеры использования закона «синергии» в теории организации.
- 5 Укажите и приведите на примерах, факторы, влияющие на целостность системы.
- 6 Рассмотрите на Вашем примере (организации) действие классических принципов.

Задание 2. Объясните суть закона информированности и упорядоченности:

- 1 По каким показателям оценивается эффективность управленческой информации?
- 2 Какие виды ресурсов, препятствующих развитию, включает внутренняя и внешняя среда?
- 3 Каких принципов необходимо придерживаться для успешной реализации закона анализа и синтеза?
- 4 Какие существуют этапы объединения частей в целое?
- 5 Что такое «эмерджентность» применительно к синтезу организационных систем?
- 6 Дайте формулировку закона композиции и пропорциональности, приведите его аналитическую интерпретацию.
- 7 В чем заключаются общие особенности действия законов организации?

Тема 2 «Понятие организационной структуры»

Деловая игра «Распределение обязанностей в аппарате управления фирмой».

Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано через функции управления, которые представляют собой специфические виды работ, обеспечивающие рациональную форму разделения труда работников сферы управления. Четкое определение прав и обязанностей работников аппарата управления позволяет в итоге получить рациональную структуру управления, что непременно найдет отражение в ее экономических показателях.

Цель деловой игры – приобретение навыков у будущих специалистов – руководителей (менеджеров) находить и принимать оптимальные решения по распределению обязанностей среди своих подчиненных в аппарате управления фирм.

Исходные данные. Перечень задач, решаемых в структурных подразделениях фирмы, состав должностных лиц и структурных подразделений, участвующих в решении этих задач. Для этого формируется исходная матрица (таблица).

В строках матрицы с 1-й по $(m - 1)$ записываются задачи, решаемые в структурных подразделениях.

В столбцах матрицы с 4го по $(n-1)$ записываются должностные лица и структурные подразделения фирмы.

В m -ой строке – загруженность структурных подразделений.

В 3- м столбце – коэффициент трудоемкости решения управленческих задач (K_t).

В $n-m$ столбце – трудоемкость решения управленческих задач.

Условные обозначения, которыми заполняются матрицы, представляют собой определенные операции, необходимые для решения задач:

! – решающий голос в коллективном решении вопроса, с правом утверждающей подписи;

p – решающий голос в коллегиальном решении вопроса без права подписи;

я – решение; с – согласование;
 едино- о – организация; n – подготовка; Т – исполнитель;
 лич- m – загруженность структурных подразделений.
 ное

Таблица – Функциональная матрица распределения функций в аппарате управления фирмы

Перечень задач, решаемых в структурных подразделениях	Должностные лица и структурные подразделения	Кт	Главный директор	Главный инженер	Главный бухгалтер	Директор по маркетингу		
1	2	3	4	5	6	7	n-1	n-m
1	Разработка стратегии работы фирмы							
2	Разработка и выпуск нового вида продукции							
3	Разработка технической документации							
4	Разработка технологий							
5	Опытный запуск в производство							
6	Реклама проекта							
7	Установление цены							
8	Другие задачи							
	(m – 1)							

В приложении приводится примерный перечень элементов структуры управления.

Порядок проведения деловой игры и краткое описание методики выполнения ее основных этапов.

В начале деловой игры, учебная группа разбивается на рабочие под- группы 3-4 человека. Каждая подгруппа назначается на определенную должность или ей отводится роль какого – либо структурного подразделения организации, например: главный директор, главный инженер, директор по маркетингу. По своей должности (структурному подразделению) рабочая группа должна определить свои функции, т.е. на основе коллективного решения заполнить символами одну графу матрицы по всем задачам. После того как все рабочие группы закончат заполнение своей графы в таблице – матрице, представитель каждой группы выходит к доске, на которой заполняет свою колонку, и таким образом в конечном итоге формируется функциональная матрица по всем должностям (структурным подразделениям). Затем совместно рассматриваются строки полученной матрицы. При необходимости осуществляется корректировка распределения функций. При этом участники игры отстаивают свои позиции.

Для обеспечения эффективности и состоятельности игры крайне важно соблюдать такое требование к разработке игр, как максимальное приближение игры к практике. После того, как будет заполнена функциональная матрица, следует перейти к определению условного веса операций и коэффициентов трудоемкости задач.

Распределение и учет деятельности по управлению занимает место в системах управления. В данном случае можно произвести оптимизацию функциональной матрицы. Для этого требуется определить удельный вес операций. С этой целью используется матрица предпочтения, которая строится на основе применения методов экспертных оценок.

Определение коэффициента трудоемкости решения управленческих задач (K_T) происходит с использованием матрицы предпочтений. Этот коэффициент заносится в 3 столбец матрицы (таблица 7). Далее определяем трудоемкость решения каждой задачи:

$$Z = K_T^i \sum_{j=1}^n M_{0j}^j$$

Где K_T^i – коэффициент трудоемкости решения i – й задачи.

M_{0j} – сумма весов операций j структурного подразделения.

После этого можно определить загруженность должностных лиц и структурных подразделений.

$$Z^{j*} = \sum_{i=1}^n M_{0j}^j * K_T$$

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно ранжировать все задачи по степени трудоемкости их выполнения.

Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления фирмы, можно выделить наиболее загруженные объекты и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений ($ЗП_j$).

Для этого необходимо определить величину:

$$A_j = \frac{3^{j^*}}{3\Pi_j}$$

Которая, представляет собой норму загруженности отдела. Чтобы уровнять нормы загруженности отделов, требуется либо изменить фонд заработной платы структурных подразделений, либо передать некоторые операции наиболее загруженных отделов менее загруженным. Результаты игры могут быть использованы и в проведении других деловых игр, например, как проектирование организационных структур предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Примерный перечень элементов структуры управления

- главный директор;
- главный инженер;
- отдел маркетинга;
- главный бухгалтер;
- финансовый отдел;
- отдел качества продукции;
- служба стратегического планирования;
- отдел главного технолога;
- технический отдел;
- производственный отдел;
- отдел труда и заработной платы;
- плановый отдел;
- группа проекта организации работ;
- отдел кадров;
- отдел техники безопасности;
- отдел снабжения;
- транспортный отдел;
- конструкторский отдел;

Возможны иные подразделения и службы.

Тема 3 «Исследование влияние внешней среды на проектирование организации»

Задание 1 Определите воздействие факторов на изменение организационной структуры аппарата управления. Свое мнение следует выразить знаком +(плюс) напротив каждого фактора.

Таблица – Оценка воздействия на изменение организационной структуры аппарата управления

Факторы	Влияние факторов		
	Абсолютное	Существенное	Незначительное
Цели, задачи, стоящие перед фирмой			
Лишение самостоятельности дочерних предприятий, входящих в фирму			
Количество предприятий, лишенных самостоятельности			

Подчинение фирме самостоятельных предприятий			
Количество самостоятельных предприятий			
Годовой объём продукции			
Увеличение объемов производства реализованной продукции			
Территориальное расположение филиалов по отношению к головной фирме			
Наличие внутри объединенческой кооперации			
Тип аппарата управления: в головной фирме в филиалах			
Этапы формирования и развития фирмы: —первый год после создания фирмы —последующие годы после создания (без) реконструкции —то же перед реконструкцией —после реконструкции (полное освоение производственных мощностей)			

Задание 2

Определяющим фактором, влияющим на организационную структуру, является воздействие внешней среды. Изменение внешней среды приводит к реакциям в организации. Заполните таблицу основных типов реакций (Таблица 1) и выберите модель высшего руководства организации по таблице 2.

Таблица 1 – Характеристика основных типов реакций организации

Типы реакций	Производственная	Конкурентная	Инновационная	Предпринимательская
1	2	3	4	5
Характерные черты управления	Минимально необходимое общее руководство, распределение конкретных обязанностей; финансовый контроль	Балансировка маркетинга и производства		
Цели фирмы	Минимум затрат; получение прибыли	Обеспечение оптимальной прибыли		
Поведение в конкуренции	Реакция на ценовую политику	Агрессивная стратегия бизнеса		
Рекомендуемая организационная структура	Линейно-функциональная структура	Дивизиональная стратегия		

Таблица 2 – Модель высшего руководства организации

Характер проблемы	Вид деятельности	Элемент стратегии	
		внешний	внутренний
Устойчивые внешние условия (оперативные проблемы)	Получение прибыли (реализация потенциала)	Реализация рыночной стратегии	Экономичность использования ресурсов
Изменчивые внешние условия (стратегические проблемы)	Создание стратегического потенциала	Разработка новой стратегии	Разработка (Ваши предложения)

**Тема 4 «Методология проектирования организационных структур»
Деловая игра «Проектирование организационных структур»**

1) Деловая игра проводится по группам (4-8 человек). Распределяются роли между участниками деловой игры (таблица 11). Основные этапы игры: постановка проблемы, анализ проблемной ситуации в группе, обсуждение групповых решений.

2) В выполнении первого задания рекомендуется исходить из стратегии развития ООО (личных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО).

3) В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух корректив в существующий аппарат управления (убрать, соединить или добавить новые должности).

4) Распределить функции управления в виде матрицы (таблица 12).

Условные обозначения операций:

Ц - постановка цели управления;

Р - руководство, принятие решения, утверждение;

П - подготовка решения (составление, расчет, разработка);

С - согласование;

И - исполнение, доведение, выполнение;

У - участие, оказание помощи, информирование;

« - » - неучастие в выполнении функции.

В одной игре можно указать не более двух операций. По каждой функции управления операции *Ц, Р, П, И* указываются один раз, а *С* и *У* несколько раз.

Выполнение заданий на распределение функций управления должно содержать:

- Ф.И.О. участников, номер группы, экспертные оценки работы других членов группы, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО;
- схему организационной структуры управления ООО (рисунок 1);
- матрицу распределения функций управления (таблица 12).

Структура деловой игры

Команда № _____

Задание

Таблица 11 – Роли и оценки участников

№ п/п	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по пятибалльной шкале
1...8			

Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

- стиль руководства;
- кого именно выбираете;
- его достоинства;
- недостатки;
- перспективы роста;
- цели, которые могут быть поставлены перед организацией.

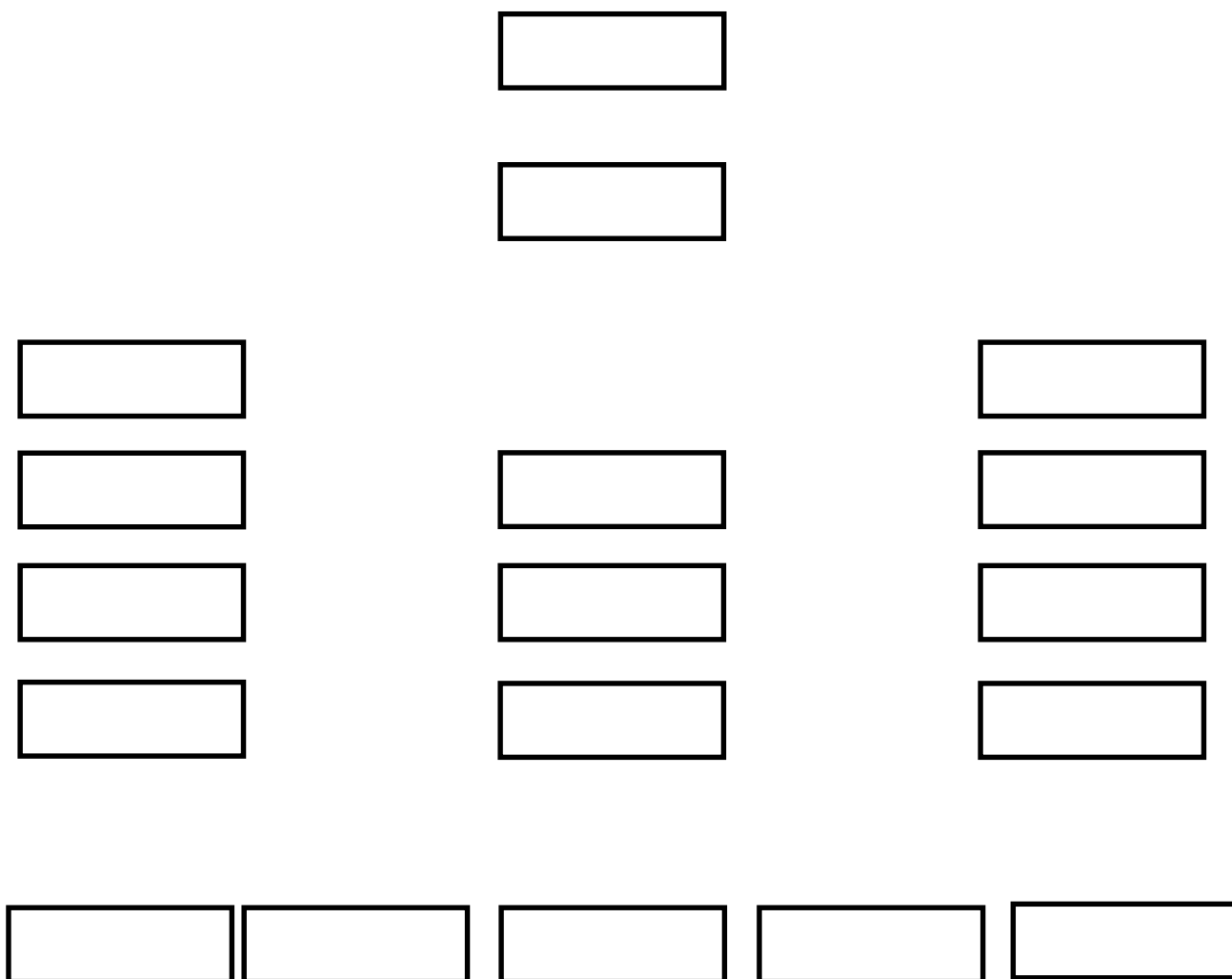


Рисунок 1 – Схема организационной структуры управления ООО

Таблица 12 – Матрица распределения функций управления предприятием

№ п/п	Функции управления	Руководитель подразделения															
		ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	М	ОС	ДС	ТЗП	ПУ	РСУ	МС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Управление стратегией развития предприятия																
2	Организация системы управления																
3	Управление персоналом																
4	Управление социальным развитием																
5	Управление экономическим развитием																
6	Управление финансовым и бухгалтерским учетом																
7	Управление техническим развитием																
8	Управление капитальным строительством и ремонтом																
9	Управление подготовкой производства																
10	Управление основным производством																
11	Управление вспомогательным производством																
12	Управление качеством продукции																
13	Управление трудом и заработной платой																

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
14	Управление трудом и заработной платой																
15	Управление охраной труда и техникой безопасности																
16	Управление материально-техническим снабжением																
17	Управление маркетингом																
18	Управление механизацией производства																
19	Управление транспортом																
20	Управление обслуживающим хозяйством																
21	Управление внешнеэкономической деятельностью																

Условные обозначения:

Руководство ООО:

ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер; СР – секретарь-референт; ЮК –

юрисконсульт;

ЭП – экономист по планированию; ПО – программист-оператор;

М – маркетолог;

ОС – инженер по снабжению; ДС –

диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок;

МС – магазин-склад.

ИНФОРМАЦИЯ О КАНДИДАТАХ НА ДОЛЖНОСТЬ ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА

Председатель правления Колесников (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование. Хорошо разбирается в вопросах торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Авторитетный руководитель. Имеет 25 % в уставном капитале ООО. Занимает должность заместителя генерального директора крупного предприятия. Готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала имеет авторитет «твердой руки», однако не все руководители и специалисты предпочитают стиль авторитарного руководства. В управлении Колесников принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Иванов (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо разбирается в вопросах экономики, финансов, персонала. Хороший аналитик. Спокоен, выдержан. По мнению большинства персонала, соответствует занимаемой должности. Имеет 20 % в уставном капитале ООО. Во многом полагается на инициативу сотрудников. Не всегда может противостоять решениям председателя правления. К недостаткам также можно отнести отсутствие твердости и настойчивости в достижении цели.

Заместитель директора Яковлев (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо владеет вопросами снабжения и сбыта. Обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, разбирается в вопросах социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Доля в капитале ООО составляет >5 %. Состоит в дружеских отношениях с председателем правления и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование. Разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности. Хорошо ориентируется в решении оперативных задач. Николаев несдержан и груб в отношении с подчиненными. Он располагает 20 % в уставном капитале.

СХЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Ревизор

Совет учредителей ООО

Правление

Генеральный директор предприятия

Зам. директора

Зам. директора

Зам. директора

Зам. директора

Инженер

Инженер

Экономист

Юрисконсульт –

Программист

Инженер

Финансист

Секретарь –

Диспетчер

Коммерческие агенты

Бухгалтер

Специалист

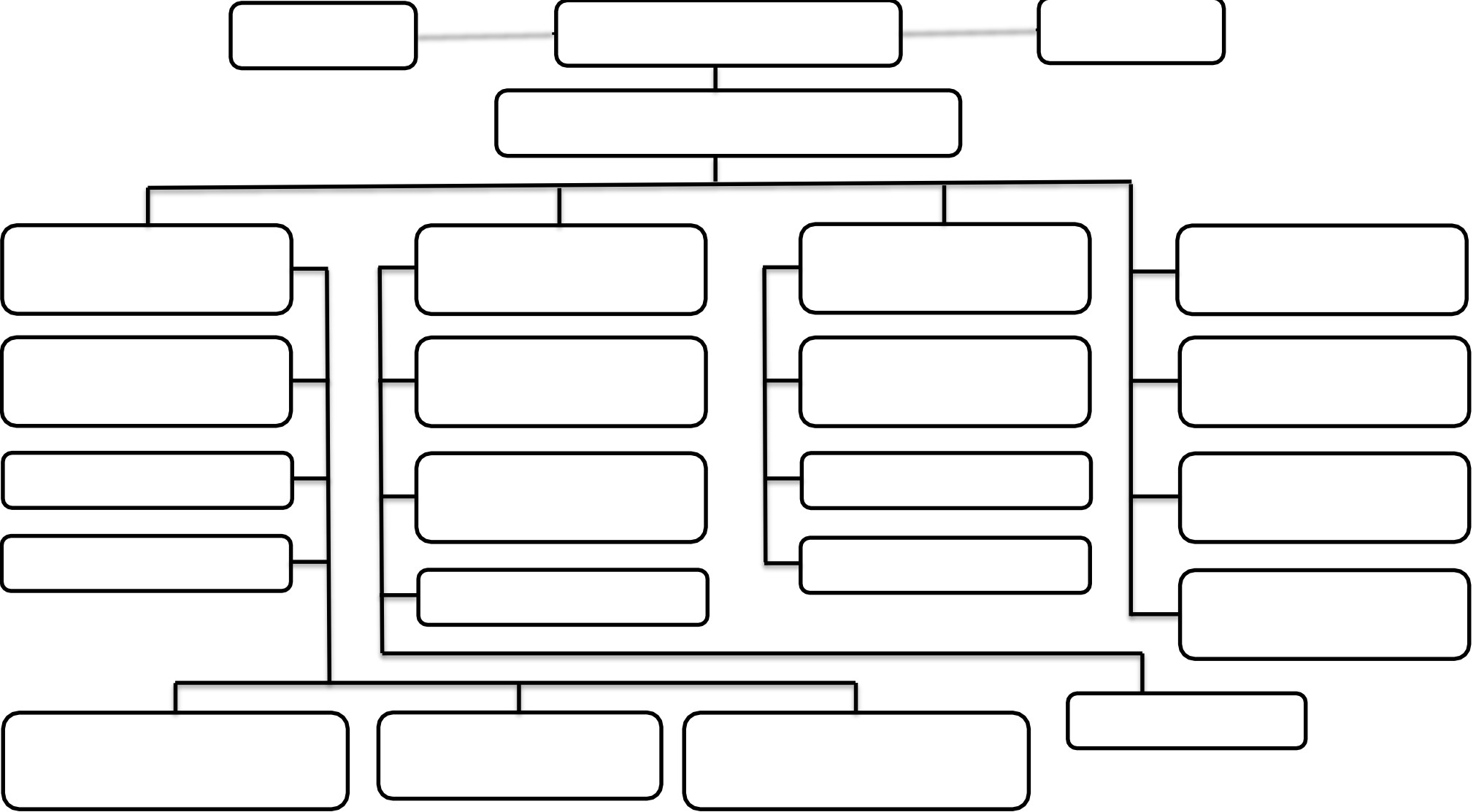
Транспортно-заготовительный
участок

Производственный

Ремонтно-строительный
участок

Магазин – склад

29



Тема 5 «Этапы организационного проектирования»

Задание 1 Дайте в письменном виде ответы на следующие вопросы:

- 1 Какие методы управления известны Вам на этапе социального проектирования?
- 2 Перечислите методы управления организацией на этапе преобразований.
- 3 В чем суть методов управления на этапе организационно-технического проектирования?
- 4 Какие критерии оценки эффективности организационных решений Вам известны?
- 5 В чем суть системного проектирования организационных систем?
- 6 Какие принципы анализа и проектирования организационных структур управления, в рамках системного подхода Вам известны?
- 7 Какие показатели могут быть использованы при оценке эффективности организационной структуры?
- 8 Чем вызвана корректировка организационных структур?
- 9 Значение и задачи организационного проектирования.
- 10 Какие взаимосвязи существуют между стратегией и организационной структурой?

Задание 2

Задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать ту структуру предприятия, которая лучше всего отвечает целям организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Оптимальная структура организации позволяет наиболее результативно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников, и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов. Достигать целей организации с высокой эффективностью.

Определение основных направлений совершенствования организационной структуры промышленного предприятия на основе изучения и сравнительного анализа существующего и предлагаемого консультантами вариантов структур.

Исходные данные: для изучения и сравнительного анализа предлагается рассмотреть организационные структуры трех предприятий.

Предприятие 1 является открытым акционерным обществом и относится к электротехнической промышленности. Оно производит светотехническое оборудование для автомобильной промышленности.

Численность персонала составляет 4029 чел.

Предприятие 2 является открытым акционерным обществом и занимается производством мебели. Численность 1368 чел.

Предприятие 3 является открытым акционерным обществом, относится к отрасли металлургии. Численность составила 900 чел.

Схемы организационных структур представлены в приложениях А, Б, В.

Рассмотрите схемы существующих организационных структур. Заполните таблицы 13, 14, 15.

Таблица 13 – Характеристика организационной структуры предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов)

№	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1		
1.1		
1.2		
1.3		
...		
2		
2.1		
2.2		
2.3		
...		
3		
3.1		
3.2		
3.3		
...		

Таблица 14 – Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделению	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители и работников)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
...				
Всего				

Таблица 15 – Функциональное распределение подразделений (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		

2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое		

- строка 1 – «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления;
- строка 2 – «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;
- строка 3 – «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;
- строка 4 – «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственного производства;
- строка 5 – «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;
- строка 6 – «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;
- строка 7 – «Вспомогательные службы» включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

Необходимо: Выполнить сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим пунктам:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- ликвидационные структурные подразделения;
- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления;
- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления.
- количество подразделений в непосредственном подчинении;
- переподчинение подразделений и отдельных работников; Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры рассмотренных предприятий. Оформите полученные результаты в виде отчета.

Тема 6 «Эффективность организационных изменений»

Задание 1 Необходимо дать развернутые ответы на следующие вопросы:

- 1 Какие критерии оценки эффективности используются при различных временных подходах к анализу деятельности организации?
- 2 Какие необходимые факторы определяют необходимость изменений?
- 3 Какие этапы анализа стратегии используются при разработке и совершенствовании организационной структуры?
- 4 Назовите критерии оценки эффективности организационных решений.
- 5 Перечислите показатели, характеризующие рациональность организационной структуры.
- 6 Модели организационных изменений.

Задание 2 Оценить результативность и эффективность преобразований организационной структуры рекламной фирмы ООО «Пи Ар Эксперт».

Для этого необходимо:

- а) Проанализировать степень соответствия существующей организационной структуры предприятия целям и задачам его деятельности;
- б) рассмотреть возможность перехода от линейно-функциональной (механистической структуры) к более гибкой-адаптивной модели;
- в) на основании приведенных данных определить обобщенный показатель эффективности существующей и потенциальной организационной структуры посредством расчета интегральных и частных количественных показателей оценки эффективности.

ООО «Пи Ар Эксперт» представляет собой небольшую организацию, с восемью структурными подразделениями и численностью персонала 52 человека. В ООО производство рекламного продукта включает следующие виды услуг: креативные работы, копирайт, дизайн, фото-, аудио -, видеопродукция и другое. В последнее время в ООО наблюдается рост себестоимости производства и уровня издержек обращения, а также снижение рентабельности от основного вида деятельности; снизилась платежеспособность организации, выросла задолженность перед кредиторами. Причиной этому стало возрастание выполнения работ по изготовлению рекламных предложений, разработки фирменного стиля для компаний, подготовки представительных материалов. Увеличение сроков, выполнения работ, в свою очередь, обусловлено возрастанием требований клиентов-компаний к качеству услуг и продукции, появлению новых пожеланий в характере, содержании услуг. Это можно было избежать, имея хороший прогнозный блок (департамент стратегии), маркетинговую службу и более совершенную организационную структуру, быстрее реагирующую на изменение и предпочтение покупателей.

Организационная структура компании в настоящий момент времени относится к линейно-функциональному типу. Количество звеньев управления – 8, число уровней управления – 2; общее количество элементов в структуре – 14; общее количество связей в системе (линейных и функциональных) – 13, при этом количество полезных (двухсторонних) связей – 21; связи, выполняющие функции согласования, связи с функциональными подразделениями-бухгалтерией, коммерческим отделом и службой по управлению персоналом – 3. В таблице 16 представлены финансовые результаты ООО «Пи Ар Эксперт» за 2014-2015 гг.

Таблица 16 – Анализ финансовых результатов ООО «Пи Ар Эксперт» (тыс. руб.)

Наименование показателя	2018	2019	Отклонение	
			тыс. руб.	%
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг	269005	357025	88020	132,7

Себестоимость реализации продукции, работ и услуга	152020	228375	76355	150,2
Валовая прибыль	116986	128650	11664	110
Коммерческие расходы	102010	113335	11325	111,1
Прибыль от продаж	14975	15315	340	102,3
Операционные доходы	1622,5	1078	-544,5	66,4
Операционные расходы	594,5	1612	1017,5	271,2
Внереализованные доходы	1283,5	1844,4	561	143,7
Прибыль до налогообложения	14811,5	13207,5	-1603,5	89,2
Текущий налог на прибыль	2666	2377,5	-288,4	89,2
Чистая прибыль	12145,5	10830,5	-1315	89,2
Рентабельность от основной деятельности, %	8,0	4,7	-3,2	59,4

Типовые задания расчетно-графической работы

Задание 1 Заполните таблицу № 17

Таблица 17 – Факторы, оказывающие влияние на ОСУ

Факторы	Внешние факторы		Внутренние факторы	
	косвенного действия	прямого действия	косвенного действия	прямого действия
1	2	3	4	5
Информация				
Стратегия				
Условия труда (уровень механизации, автоматизации производства)				
Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров				
Организация зарплаты и ее уровень				
Объем выпускаемой продукции				
Масштаб и тип производства				
Уровень организации труда				
Организация снабжения и сбыта продукции				
Объем продукции на один рубль стоимости основных производственных фондов				

Рыночный фактор				
Фактор времени				
Экономический фактор				
Правовой фактор				
Социальный фактор				
Коэффициент использования парка оборудования				
Коэффициент удовлетворения потребностей в продукции (покупательский спрос)				
Фондовооруженность труда по предприятию				
Численность персонала				
Методы управления				
Нормы управляемости				
Технология управления				
Функции управления				
Кадры				
Цели управления				
Грудоемкость и сложность управленческих работ				
Принципы управления				
Состав и объем управленческих работ				
Производственный фактор				
Организационный фактор				
Технический фактор				

Отметьте знаком «+» факторы (внешние и внутренние) оказывающие влияние на структуры.

Задание 2 Заполните таблицу № 18

Таблица 18 – Распределение ответственности в аппарате управления

№ п/п	Предполагаемые изменения	Руководители подразделений и служб												
		Директор, его заместители	Начальники подразделений	Служба маркетинга	Служба сбыта	Технологическая служба	Проектная служба	Финансовая служба	Кадровая служба	Аналитическая служба	Бухгалтерия	Служба транспорта		
1	Число ступеней (уровней) управления													
2	Число звеньев управления													
3	Объем информации, обработанной работниками фирмы													
4	Численность работников													
5	Маршруты движения документов													
6	Разделение и кооперация работников													

7	Объем управленческих работ, выполняемых вручную												
8	Уровень автоматизации процессов управления за счет внедрения ЭВМ												
9	Уровень централизации в принятии решений руководителями												

Задание 3

Спроектируйте организационную структуру управления предприятием. Состав органов управления для определения схемы организационной структуры управления предприятием:

- отдел главного технолога (ОПТ);
- отдел главного механика (ОГМ)
- отдел кадров (ОК)
- юрист-консульт
- отдел главного конструктора (ОГК)
- лаборатория научной организации труда и управления производством (ЛНОТиУП)
- финансовый отдел (ФО)
- отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)
- отдел материально-технического снабжения (ОМГС)
- отдел главного бухгалтера (ОГБ)
- производственно-технический отдел (ПТО)
- планово-экономический отдел (ПЭО)
- отдел главного энергетика (ОГЭ)
- отдел стандартизации (Ост)
- отдел сбыта (ОС)
- отдел технического контроля (ОТК)
- отдел технического обучения (ОТО)
- отдел научно-технической информации (ОНТИ)
- отдел капитального строительства (ОКС)
- транспортный отдел (ОТ)
- отдел техники безопасности (ОТБ)
- отдел автоматизации и механизации производства (ОаиМП)
- бюро рационализации и изобретательства (БриИ)
- отдел маркетинга (ОМ)
- отдел внешних отношений (ОВО)
- канцелярия
- производственные цеха
- директор
- главный инженер (технический директор)
- замдиректора по производству

- замдиректора по экономическим вопросам
- замдиректора по кадрам
- замдиректора по капитальному строительству
- замдиректора по коммерческим вопросам. Перечень специальных функций управлений:
 - 1 Определение подразделений предприятия.
 - 2 Подготовка исходных данных и основных направлений (конкретных цифр) для разработки планов.
 - 3 Координация работы подразделений по разработке проектов планов.
 - 4 Обеспечение методического руководства разработкой планов.
 - 5 Составление сводных планов.
 - 6 Разработка проектов комплексной механизации и автоматизации производства.
 - 7 Организация разработки технико-экономических норм и нормативов.
 - 8 Планирование мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием.
 - 9 Планирование повышения квалификации кадров в области управления.
 - 10 Планирование оснащения системы управления новыми техническими средствами.
 - 11 Координация работ по стандартизации.
 - 12 Обеспечение подразделений предприятия стандартами, изменениями к ним и информационными указателями.
 - 13 Разработка правил и порядка формирования норм и нормативов расхода ресурсов на производство новой продукции.
 - 14 Определение номенклатуры норм и нормативов, подлежащих разработке, обновлению, пересмотру.
 - 15 Разработка норм и нормативов расхода ресурсов на производство новой продукции.
 - 16 Разработка организационно-технических мероприятий, обеспечивающих внедрение норм и нормативов расхода ресурсов.
 - 17 Внедрение и (или) развитие нормативного метода учета затрат на производство.
 - 18 Организация контроля за внедрением и соблюдением норм и нормативов расхода ресурсов.
 - 19 Проведение выборочного анализа норм и нормативов расхода ресурсов на производство новой продукции.
 - 20 Организация прогнозирования и планирования кадров.
 1. Профессиональный отбор и профессиональная ориентация.
 2. Распределение кадров по подразделениям.
 3. Аттестация кадров.
 4. Учет и анализ состава и движения кадров, состояния трудовой дисциплины.
 5. Организация подготовки и повышения квалификации кадров.
 6. Содействие развитию творческих починов и организация внедрения передового опыта.
 7. Организация работы по изобретательству и рационализации.
 8. Заключение договоров на поставку материальных ресурсов и согласованию

условий поставки.

9. Согласование с поставщиками графика завоза грузов на склады предприятия.
10. Организация доставки грузов с заводов – поставщиков, баз; вывоз грузов на ж/д станции, аэропортов, пристаней.
11. Акцепт счетов поставщиков на отгруженную продукцию; учет и регистрация счетов.
12. Расчет и оформление штрафных санкций к поставщикам продукции за нарушение договорных обязательств.
13. Разработка технологических схем погрузочно-разгрузочных складских работ.
14. Организация эксплуатации и ремонта складского и подъемно-транспортного оборудования.
15. Обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции.
16. Организация рекламы продукции, выпускаемой предприятием.
17. Обеспечение заказами на выпускаемую продукцию.
18. Заключение договоров на поставку продукции, выпускаемой предприятием.
19. Организация монтажных, пусконаладочных работ, обучение потребителей.
20. Разработка проекта финансового плана.
21. Организация финансового обеспечения деятельности предприятия и рационального использования финансовых ресурсов.
22. Своевременное начисление и контроль своевременности перечисления налогов в федеральный, республиканский и местные бюджеты.
23. Составление отчетных калькуляций себестоимости продукции, балансов и бухгалтерской отчетности.
24. Изыскание ресурсов снижения себестоимости продукции, повышению прибыли и рентабельности производства.
25. Контроль за выполнением финансового плана и анализа использования финансовых ресурсов.
26. Организация учета основных фондов, сырья, материалов, топлива, готовой продукции, денежных средств и других ценностей предприятия.
27. Организация учета издержек производства и обращения, неисполнением смет расходов.
28. Разработка и внедрение норм затрат труда во всех звеньях производства.
29. Разработка мероприятий по совершенствованию организации заработной платы всех категорий работников предприятия.
30. Расчет емкости рынка для продукции предприятия.
31. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.
32. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции.
33. Разработка планов и балансов материально-технического обеспечения подразделений предприятия.
34. Разработка мероприятий по реализации соглашений, достигнутые во время переговоров с зарубежными фирмами.
35. Контроль за своевременным оформлением отчетов и предположений по результатам поездок на зарубежные фирмы, предприятия.

36. Организация проведения консультаций, лекций иностранными специалистами для подразделений предприятия.
37. Обеспечение переводчиками переговоров с иностранными фирмами и организациями.
38. Разработка планов капитальных вложений и проектно-изыскательских работ.
39. Составление вместе с подрядчиком графиков проектных работ и осуществление контроля за их выполнением.
40. Организация работы по регистрации, учету и хранению документальных материалов.
41. Контроль за качеством и комплектностью изготавливаемых предприятием изделий.
42. Контроль за состоянием контрольно-измерительных средств на предприятии.
43. Контроль за комплектованием, упаковкой и консервацией готовой продукции.
44. Разработка новых, технически совершенных конструкций и модернизация ранее изготовленных предприятием изделий.
45. Эстетическое оформление конструкций и изделий.
46. Выпуск рабочих чертежей и технической документации новых и модернизированных изделий.
47. Разработка и внедрение в производство наиболее прогрессивных технологических процессов.
48. Контроль чертежей деталей, узлов, изделий на технологичность.
49. Разработка заданий на конструирование специальной оснастки для новых, технологических процессов.
50. Подготовка исходных данных для расчета норм расхода материалов на изделие, норм труда на технологические процессы.
51. Контроль за соблюдением технологической дисциплины.
52. Подготовка заявок на материалы для ремонта и обслуживания технологического оборудования.
53. Разработка планов ремонта энергетического оборудования.
54. Ведение учета и контроля за использованием газообразного топлива, тепловой и электрической энергии.
55. Контроль качества работ по монтажу энергетического оборудования.
56. Контроль за соблюдением норм, правил техники безопасности и промышленной санитарии.
57. Проведение инструктажа по технике безопасности.

Задание 4 Заполните таблицу № 19

Таблица 19 – Матрица разделения руда в решении управленческих задач

№	Задачи и подзадачи	Должностные лица и звенья управления						
		Генеральный директор	Главный инженер	Зам. ген. директора по экономике	Зам. ген. директора по маркетингу	Зам. ген. директора по управлению персоналом и соц. развитию	Финансовый отдел. Главный бухгалтер	ОТК
1	Разработка и выпуск нового вида изделия							
1.1	Разработка технической документации							
1.2	Рекламная проработка проекта							
1.3	Разработка технологии							
1.4	Опытный запуск в производство							
1.5	Установление цены							
1.6	Другие задачи							

Используемые обозначения:

Р – принимаемые решения; Рс – согласованные решения; ГР – готовит решения;

И – дает (собирает) информацию; В – выполняет;

К – контролирует.

Задание 5

Рассмотрите и дайте ответы на следующие ситуации:

а) В организацию пришел новый руководитель. Он произвел ряд изменений. Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений. Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника. В-третьих, построил на новых, более творческих и инициативных началах работу. В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом. В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате чего производительность труда возросла в 1,2 раза. Какой организационный эффект сработал в данном случае? Опишите его составляющие.

б) Руководство предприятием приняло решение о создании филиала в другом городе. Какие вопросы руководство должно продумать с точки зрения нормального функционирования во вновь создаваемой организации?

с) Вы решили создать собственную фирму по производству товаров широкого потребления. Какими принципами вы будете руководствоваться при формировании структуры организации?

d) Произвел ряд изменений. Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений. Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника. В-третьих, построил на новых, более творческих и инициативных началах работу. В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом. В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате чего производительность труда возросла в 1,2 раза. Какой организационный эффект сработал в данном случае? Опишите его составляющие.

Задание 6

На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Таблица 20 – Исходные данные

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;
Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3
Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих нагрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) x (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) x (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_{п} = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

