

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.12  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление организационными системами**

(наименование дисциплины)

по специальности  
38.03.01 Экономика

специализация  
Бизнес-аналитика

Форма обучения: очная

Год набора: 2020

Общая трудоемкость: 3 ЗЕ

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	7	Итого
Форма контроля	Зачет	
Вид занятий		
Лекции	16	16
Лабораторные		
Практические	16	16
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	32,25	32,25
Самостоятельная работа	75,75	75,75
Контроль	-	-
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

Рабочую программу составил (и):

доцент, к.п.н, Л.Л. Кифа

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рецензент

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана специальности 38.03.01 04 Экономика, специализация Бизнес-аналитика

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «12» сентября 2023 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

---

(протокол заседания № 2 от «12» сентября 2019 г.).

## 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – создание целостного представления об особенностях управленческой деятельности, с позиции субъекта управления в организационных системах, и обучение методам принятия эффективных решений с учетом возможных социально-экономических последствий

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Управление личной эффективностью, Управление бизнес-процессами, Управление рисками в бизнесе, Экономико-правовое сопровождение бизнеса

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Оценка и анализ ресурсов, Проектирование бизнес-процессов, Исследование операций в бизнес-аналитике

## 3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
ОПК-1 способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	-	Знать: основы информационно-коммуникационных технологий и требований информационной безопасности
		Уметь: решать стандартные задачи профессиональной деятельности
		Владеть: навыком решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	-	Знать: теорию принятия управленческих решений
		Уметь: принимать организационно-управленческие решения в ситуациях профессиональной деятельности
		Владеть: навыком нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и быть готовым нести за них ответственность
ПК-11 способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и	-	Знать: критерии эффективности управленческих решений
		Уметь: критически оценивать варианты управленческих решений

<b>Формируемые и контролируемые компетенции</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы достижения компетенций</b> (код и наименование)	<b>Планируемые результаты обучения</b>
разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий		Владеть: навыком разработки и обоснования предложений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Л 1	Научные подходы к управлению организационными системами	7	2			
	Пр 1	Эволюционное развитие науки управления	7	2	8		Коллоквиум
	Л 2	Организационная система как объект управления	7	2			
	Пр 2	Особенности управления в организационных системах различных отраслей	7	2	8		Кейс-задача
	Л 3	Организационная структура: понятие, виды и типы структур	7	2			
	Пр 3	Формирование организационной структуры и ее анализ	7	2	8		Кейс-задача
	Л 4	Коммуникационные процессы и их инструменты		2			
	Пр 4	Совещание как средство отработки коммуникаций	7	2	8		Деловая игра
	Л 5	Процесс принятия эффективного решения	7	2			
	Пр 5	Алгоритм принятия управленческого решения	7	2	8		Деловая игра
	Л 6	Эффективное управление персоналом организации	7	2			
	Пр 6	Подбор, развитие и оценка персонала в управлении организационными системами	7	2	8		Кейс-задача
	Л 7	Аутстаффинг и аутсорсинг – технологии управления в организационных системах	7	2			

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Пр 7	Современные технологии управления в организациях	7	2	8		Кейс-задача Тестовые задания
	Л 8	Групповая динамика и управление командой	7	2			
	Пр 8	Конференция по проблемам управления организационными системами по отраслям	7	2	12		Доклад с презентацией
	ИДЗ	Анализ управления организационными системами по отраслям	7	75,75	22		Отчет
	Ср	Самостоятельная работа	7		-		
	ПА	Промежуточная аттестация	7	0,25	-		
		Посещаемость			10		
<b>Итого:</b>				<b>108</b>	<b>100</b>		

### Схема расчета итогового балла

Формы текущего контроля	Критерии и нормы оценки
Коллоквиум	8 баллов - задание выполнено самостоятельно, своевременно, активно отстаивает свою точку зрения, излагает понятно; 4 балла - задание выполнено самостоятельно, малоактивно отстаивает свою точку зрения, излагает сбивчиво; 1 балл - требует дополнительной консультации, не самостоятельно, не до конца, не излагает, приведена кадровая политика организации (в которой работает студент), сделан ее анализ и выводы
Кейс-задача	8 баллов - самостоятельно, полностью выполнена, активность при обсуждении; 4 балла - самостоятельно, полностью выполнена, с дополнительной консультацией, малоактивен при обсуждении; 1 балл - выполнена полностью, не активен
Деловая игра	8 баллов – задача понята, подготовлены необходимые материалы, активно и самостоятельно работает 4 балла – задача понята, не подготовлены необходимые материалы, активно и самостоятельно работает 1 балл – задача не понята, не подготовлены необходимые материалы, неактивно работает
Доклад с презентацией	Докладывает, не читая, отвечает на вопросы свободно, демонстрируя знание предмета, презентация отражает и поясняет доклад
Отчет	Соответствует требованиям задания

## 5. Образовательные технологии

С целью формирования компетенций у студентов в учебном процессе используется технология традиционного обучения.

## 6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио – и видеоматериалов по заданной теме, решение кейс-задач, выполнение творческих заданий и др.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, материалы профильных сайтов и др.



## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
7	ОПК-1 способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	<i>Коллоквиум Тестовые задания Кейс-задача Доклад Отчет Вопросы к зачету</i>
7	ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	<i>Тестовые задания Кейс-задача Доклад Отчет Вопросы к зачету</i>
7	ПК-11 способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	<i>Тестовые задания Деловая игра Доклад Отчет Вопросы к зачету</i>

### 7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

#### 7.2.1. Тестовые задания

К теме 1 Научные подходы к управлению организационными системами

- Предпосылками возникновения управления как науки являются:  
**а) выход в свет книги Ф. Тейлора «Принципы научного управления»;**  
**б) развитие промышленности, становление рыночного типа хозяйствования;**  
в) создание крупных корпораций;  
г) развитие таких наук, как экономика, кибернетика, психология и социология.
- Исторически менеджмент развивался:  
а) по мере развития социально-экономической среды;  
б) революционным путем;  
**в) эволюционным путем;**  
г) на основе научных школ управления.
- Управление было признано наукой и самостоятельной областью исследования:  
а) в конце XV в.;  
**б) в конце XIX — начале XX в.;**  
в) в конце XVII — начале XIX в.;  
г) в середине XX в.
- К научным школам управления не относится:  
а) школа научного управления;

- б) классическая (административная) школа управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) **школа А. Маслоу.**

5. Автором-разработчиком 14 принципов менеджмента является:

- а) Э. Мэйо;      б) М. Вебер;      **в) А. Файоль;**      г) Ф. Гилбрет.

#### К теме 2 Организационная система как объект управления

1. Это такие организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

- а) формальные;
- б) неформальные;**
- с) условные.

2. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют:

- а) формальными;
- б) неформальными;
- с) сложными.**

3. Одной из самых значимых характеристик организации является ее:

- а) ресурсы;
- б) горизонтальное разделение труда;
- с) зависимость от внешней среды.**

4. Вертикальное разделение труда используется для:

- а) распределения обязанностей;
- б) создания уровней управления;**
- с) оптимизации работы кадровых отделов.

5. Традиционно выделяются ... уровня управления:

- а) два;
- б) четыре;
- с) три**

#### К теме 3 Организационная структура: понятие, виды и типы структур

1. На структурных схемах линейные полномочия отражаются ... линией

- а) воображаемой
- б) пунктирной
- с) сплошной**
- д) цветной

2. Теория делит все полномочия на ...

- а) линейные и функциональные**
- б) материальные и информационные
- с) технологические и управленческие
- д) формальные и неформальные

3. Дивизиональная структура позволяет обеспечить ...

- а) быструю разработку новых изделий для производства
- б) гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов

**b) ориентацию основных производственных единиц на рынок**

с) полную прозрачность в распределении обязанностей

4. Проблема определения нормы управляемости состоит в определении числа ...

а) заместителей у директора

**b) подчиненных у одного руководителя**

с) руководителей системы управления функциональных отделов, которыми может успешно управлять один заместитель

5. Организационная структура современной организации формируется исходя из ...

а) знания положения дел в других аналогичных организациях

**b) материальных возможностей владельцев фирмы**

с) опыта и знаний руководителя

**d) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития**

#### К теме 4 Коммуникационные процессы и их инструменты

1. Понятие коммуникация характеризуется:

а) передачей информации с целью получения ответа

б) обмен информацией о идеях или переживаниях

в) передача информации от источника во вне

**г) воссоздание информационных идей посредством ключевого символа или темы**

2. Обратная связь - это вербальный или невербальный сигнал от получателя информации к его источнику, служащий ответом на иницилирующее высказывание или поведение, выполняющий ... или коррективную функцию.

а) комплиментарную

б) поясняющую

в) объяснительную

**г) сигнальную**

3. Обратная связь в процессе коммуникации может быть

а) директивной и недирективной

б) прямой и косвенной

**в) положительной и отрицательной**

г) оценочной и безоценочной

4. К паралингвистическим элементам невербальной коммуникации относится (выбрать один или несколько вариантов):

а) **мимика**

б) походка

с) громкость

д) тембр

**5. К какой сфере невербальной коммуникации относится знак:**

а) Проксемика

б) Ольфакторика

с) Кинесика

**д) такесика**

#### К теме 5 Процесс принятия эффективного решения

1. Метод анализа, применяемый при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, и позволяющий провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, называется:

- а) индексным**
- б) цепных подстановок
- в) элиминирования

2. В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесения необходимых корректив в прогноз отражается принцип ... организации прогнозирования:

- а) параллельности
- б) непрерывности**
- в) автоматичности

3. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат:

- а) факторизация решения
- б) диагностика проблемы
- в) оптимизация решения**

4. Главное, на что влияют управленческие решения:

- а) жизнь многих людей**
- б) распределение миллионов долларов
- в) дальнейшая стратегия компании

5. Риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п., называются:

- а) инвестиционными
- б) производственными
- в) имущественными**

#### К теме 6 Эффективное управление персоналом организации

1. Системное формирование управления персоналом предполагает:

- а) степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций
- б) учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой**
- в) оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы
- г) соответствие системы управления персоналом требованиям производства
- д) совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом приводящее к диспропорциям в целостной системе управления персоналом

2. Структура персонала организации - это:

- а) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих**
- б) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку**
- в) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации**
- г) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы**
- д) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

3. Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию о кандидате:

- a) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям**
- b) данные о послужном списке кандидата**
- c) наличие ограничений на выполнение должностных обязанностей
- d) готовность к принятию дополнительных нагрузок
- e) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации

4. Обучение персонала - это:

- a) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения
- b) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду
- c) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей**
- d) освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда
- e) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой должности

5. Центральным вопросом деловой оценки является:

- a) подбор экспертов
- b) установление показателей деловой оценки**
- c) проведение деловой оценки
- d) подведение итогов деловой оценки
- e) написание характеристик на оцениваемых

К теме 7 Аутстаффинг и аутсорсинг –  
технологии управления в организационных системах

1. Передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области:

- a) аутсорсинг**
- б) аутотренинг
- в) аутоспортинг

2. Аутсорсинг позволяет повысить ... предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания:

- a) практичность
- б) эффективность**
- в) целостность

3. В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:

- a) статистика
- б) финансовый учет
- в) бухгалтерский учёт**

4. В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:

- а) переводческие услуги**
- б) финансовый учет
- в) посреднические услуги

5. В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:

- а) статистика
- б) посреднические услуги
- в) транспортные услуги**

#### К теме 8 Групповая динамика и управление командой

1. Как называются двое или более лиц, взаимодействующих и имеющих взаимное влияние друг на друга:

- а) группа**
- б) коллектив
- в) трудовой коллектив

2. Как называется форма социальной организации, которая формируется на основе совместной работы и в рамках которой реализуются основные функции личности:

- а) коллектив
- б) трудовой коллектив**
- в) группа

3. Как называется одна из основных функций личности, реализуемая в трудовом коллективе:

- а) благородная функция
- б) социальная функция
- в) общественная функция**

4. Как называется одна из основных функций личности, реализуемая в трудовом коллективе:

- а) трудовая функция**
- б) полезная функция
- в) испытательная функция

5. По степени подчиненности трудовые коллективы бывают:

- а) постоянными и временными
- б) стабильные и не стабильные
- в) первичные и вторичные**

#### Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов в соответствии с планом-графиком
2. Оценить количество правильных ответов
3. Выставить результаты

#### 7.2.2 Темы письменных работ (доклады)

№ п/п	Темы
1	Кадровое, информационно-техническое, нормативно-методическое, документационное обеспечение системы управления персоналом

№ п/п	Темы
2	Управление организационными системами в условиях экономической нестабильности
3	Коучинг и тренинг в системе обучения и развития персонала
4	Оценка работников по KPI
5	Геймификация для повышения измеримых результатов
6	Факторы развивающего обучения руководителей
7	Удовлетворенность и вовлеченность персонала
8	Стили руководства. Формальное и неформальное лидерство
9	Делегирование, ответственность и полномочия в управлении организациями
10	Мотивация личности и мотивация коллектива
11	Место фрилансера в современном мире
12	Дерево принятия решений
13	Системный и ситуационный подход в управлении
14	Групповая динамика и процессы
15	Сущность и содержание управленческой этики
16	Методология управления организационными системами
17	Переход на удаленку - преимущества и недостатки процедуры
18	Конфликты в организациях и методы их разрешения
19	Особенности он-лайн конференций в системе управления
20	Бренд организации и его формирование

#### **Краткое описание и регламент выполнения**

Подобрать материал по теме доклада по не менее, чем в трех источниках. Подготовить выступление, презентацию в PwPo и выступить

#### **Критерии оценки:**

3 балла - доклад проведен, материалом владеет, ответил на вопросы

2 балла – доклад проведен, путается в данных, затруднялся при ответах на вопросы

1 балл – доклад проведен, не ответил на вопросы.

### **7.2.3. Кейс-задачи**

#### **Кейс 1 «Выбор источников поиска персонала»**

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, лаконичным, убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

#### **📖 Характер организации.**

Профиль деятельности - международная торгово-экономическая посредническая деятельность.

Численность персонала - 50 человек


Срок работы на рынке - 10 лет

**Общая ситуация.** Динамичная московская компания с достаточно стабильным положением на рынке. Президент - должность в значительной степени формальная, ее занимает основатель компании; генеральный директор – сын президента, имеет все полномочия для управления организацией. Собирается уходить в большую политику, решает, кому можно будет передать управление. Персонал набирался по рекомендациям сотрудников и знакомых.

В настоящий момент заключен крупный договор с иностранной компанией- партнером на строительство в Москве международного делового центра, что открывает возможности не

только организовать этот проект, но и развить новые направления торгово-экономического сотрудничества между странами. Менеджмент компании понимает, что в новых условиях вряд ли удастся сохранить прежний формат бизнеса. Они готовы привлекать сотрудников «со стороны», но так как это будет первый опыт, пока еще настороженно относятся к этим перспективам. Компания оставляет за собой функции финансового и технического планирования и контроля, для осуществления строительства привлечена крупная российская строительная организация.

Для запуска проекта необходимо в короткие сроки привлечь новый персонал. До недавнего времени в компании совсем не было кадрового работника, подбором занимались руководители, функции кадрового учета выполнял секретарь директора. Поэтому для организации подбора по новому проекту и последующей организации работы с персоналом в компанию принят HR-директор. Первоначально ему поставлена задача набрать сотрудников на следующие должности: технический директор проекта, главный инженер, инженер по техническому надзору, инженер-сметчик, инженер-экономист, юрист, кадровик, специалист по взаимодействию с госорганами, PR-менеджер, секретарь, курьер. Детально структура нового направления не прорабатывалась.

 Из трех предложенных вариантов выберите и обоснуйте наиболее оптимальный (с учетом последовательности действий), на ваш взгляд, план подбора сотрудников. Определите наиболее оптимальные источники поиска и привлечения персонала. Так же можно предложить собственный вариант решения ситуации.

#### План 1.

1. Директор по персоналу должен самостоятельно искать кандидатов на ключевые позиции (технический директор проекта, финансовый директор проекта), задействовав в поиске интернет-ресурс [www.hh.ru](http://www.hh.ru).

2. Привлечь к отбору кандидатов на позиции главного инженера, инженера по техническому надзору кадровое агентство, специализирующееся на поиске специалистов инженерных профессий.

3. Использовать внутренние резервы компании, рассмотрев возможности для привлечения уже имеющегося кадрового состава, увеличив нагрузку и уровень оплаты труда штатному юристу, PR-менеджеру, секретарю и курьеру. После определения реальной нагрузки на этих специалистов, при необходимости, увеличить количество персонала.

4. К подбору остальных специалистов привлечь новых руководителей направления (технического и финансового директоров проекта).

#### План 2.

1. Проинформировать уже работающих в фирме сотрудников об открытых вакансиях и использовать возможность привлечения персонала по их рекомендациям.

2. Для замещения вакансий курьера, секретаря, юриста, экономиста найти дополнительные внутренние ресурсы, задействовать уже работающих в фирме сотрудников, увеличив им количество функций и оплату труда.

3. Дать объявления в периодические издания «Элитный персонал», «Биржа вакансий», «Работа для вас», «Работа и зарплата», «Сделка», «Парад вакансий».

4. При недостатке этих мер дополнительно задействовать возможности профильных интернет-ресурсов и СМИ для закрытия оставшихся вакансий (платные ресурсы - [www.hh.ru](http://www.hh.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru); общедоступные сайты [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru), [www.zarplata.ru](http://www.zarplata.ru) и др.).

#### План 3.

1. Для поиска руководителей (финансовый директор, технический директор, главный инженер) привлечь кадровое агентство, специализирующееся на поиске топ-менеджеров.

2. Функции поиска инженерно-технических работников переложить на организацию, которая будет осуществлять строительство делового центра.



3. Юриста, кадровика, PR-менеджера и специалиста по связям с госорганами найти самостоятельно по интернет- сайтам [www.hh.ru](http://www.hh.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru).
4. Имеющихся в штате курьера и секретаря привлекать по мере необходимости.

## **Кейс 2 «Разработка концепции обучения персонала»**

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, лаконичным, убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.



### ***Характеристика организации.***

Компания «Улыбка» (розничная торговля) существует на рынке 9 лет. Профиль деятельности - сеть супермаркетов в количестве 12 магазинов с расширенным ассортиментом. Численность персонала - около 700 человек.

**Общая ситуация.** Управляющая компания планирует выход в регионы, в первую очередь на города - миллионники. Планирование «экспансии» ведется уже в течение года: менеджеры проектной группы определяют территориальное расположение будущих супермаркетов, проводят первичные переговоры с городской администрацией городов и т.д. По итогам работы в каждом городе будет составлен план открытия дополнительных супермаркетов и выходе в другие крупные города.

Управляющая компания еще не приняла решение, кто будет управлять магазинами: местные управляющие или руководители из центрального офиса. Как вариант рассматривается вопрос, что какое-то время будет использоваться их совместное управление. По крайней мере на период становления и стандартизации деятельности вопрос пока остаётся открытым. График открытия магазинов также пока еще не утвержден.

Отдел подбора персонала работает с максимальной нагрузкой: просеивает московский и региональные рынки труда, изучая качество персонала и его потребности, чтобы сделать адекватное предложение под каждую должность с учетом региональной специфики. Формируется база данных по персоналу в регионах, в основном внимание службы кадров направленно на потенциальных управляющих, их замов и торговых работников.

В Москве технология работы по открытию и функционированию новых супермаркетов в принципе уже отработана, но не регламентированы все процедуры. Рабочая группа совместно с управляющими действующих супермаркетов дорабатывают описание бизнес-процессов, регламентов, стандартов работы, прописывают KPI на весь персонал магазина. Важно, чтобы к моменту открытия и запуска супермаркетов в регионах все контролирующие инструменты были готовы к использованию.

Вы - начальник отдела обучения персонала. У вас в подчинении 3 тренинг-менеджера. Они в основном обучают персонал торгового зала: продавцов, мерчендайзеров, кассиров. Для обучения среднего менеджмента, управляющих супермаркетов и топ-менеджмента управляющей компании приглашали внешних провайдеров, или же руководители повышали свою квалификацию самостоятельно.

Обучение персонала торгового зала организовано в классах, закрепление изученного - непосредственно на рабочем месте. Контроль соблюдения стандартов работы происходит в основном в виде наблюдения тренинг-менеджеров за работой обученных сотрудников. Объем работы велик, тренинг-менеджеры загружены до предела.

Текучесть кадров в торговых залах столичных магазинов - значительна. По мнению руководства, это связано с особенностями столичного рынка, есть надежда, что в регионах сотрудники будут более покладистыми и благодарными.

Управляющая компания хочет, чтобы обучение персонала региональных супермаркетов было проведено по внутрикорпоративным стандартам с учетом всей специфики бизнеса. Обучать планируется весь персонал вплоть до сотрудников склада. При этом есть жесткие ограничения по привлечению столичного персонала (тренинг-менеджеры, руководители

подразделений супермаркетов, сотрудники службы персонала). Командировки в регионы не могут быть чаще одного раза в квартал на 2-3 дня.

Перед вами поставлена задача: разработать концепцию обучения для региональных супермаркетов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

- оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношения цена/качество;
- обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;
- обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта.

#### **Выполнить:**

1. Разработайте ориентировочную структуру концепции регионального обучения.
2. Опишите цели, потребность в обучении и возможные варианты построения регионального обучения.
3. Определите, какая информация вам необходима для разработки концепции регионального обучения и где вы рассчитываете ее найти.
4. Подготовьте план ваших действий по разработке концепции регионального обучения персонала супермаркетов.

### **Кейс 3 «Оценка персонала»**

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, лаконичным, убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.



#### **Характеристика организации**

Компания «ИрбисТрейд, Лтд». Профиль деятельности - торгово-производственная. Численность персонала - около 500 работников на производстве, 150 работников в офисе. Срок работы на российском рынке - 6 лет.

**Общая ситуация.** Вы - новый менеджер по персоналу, HR-generalist в бэк-офисе компании. Назначение офиса - продажи, закупки, логистика, ведение учетно-отчетной работы и управление персоналом. По договоренности с генеральным директором, первые месяцы работы вы посвятили тому, что разбирались с ситуацией в компании, навели общий порядок в кадровом делопроизводстве и занимались подбором персонала в компанию. Все это время вы также размышляли о способах повышения отдачи от работников. Ваши наблюдения и ваш предыдущий опыт привели к выводу, что для начала необходимо внедрить хорошую систему оценки персонала.

По вашему наблюдению, ситуация в компании представляет собой классический вариант стадии роста: сотрудники требуют четкого распределения должностных обязанностей, закрепленных в должностных инструкциях, справедливой оценки и оплаты труда, возможностей роста и профессионального развития внутри компании и т. д. Руководство готово повысить заработную плату тем, кто этого заслуживает, вкладывать средства в их развитие. По мнению генерального директора, необходимо провести аттестацию (оценку) персонала, результаты которой можно было бы использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение и т. д.

До вас HR-менеджером была разработана система оценки деятельности персонала, но она не прижилась. Генеральный директор считает, что он сам не уделил ей достаточного внимания при разработке, и в итоге получилось: она оценивает всех «под одну гребенку». По воспоминаниям начальников управлений и отделов прежняя система оценки ассоциируется у них с заполнением большого количества бумажек и сомнительным результатом типа «годен/не годен». По общему мнению, система оценки при неплохо отработанном процессе

проведения была недостаточно хорошо связана с системой мотивации, слабо связана с системой обучения и развития персонала. По заключению генерального директора прежняя система не позволяла справедливо оценить вклад в общий результат неторговых подразделений.

#### **Выполнить задания:**

1. Предложите способы и методы оценки персонала различных подразделений бэк-офиса и различных категорий работников (менеджеры, начальники среднего звена, топ-менеджеры).
2. Каким образом можно использовать способы и методы оценки в системе справедливого вознаграждения различных категорий работников разных подразделений бэк-офиса за вклад в общий результат деятельности компании.
3. Напишите план действий по внедрению новой системы оценки персонала.

### **Кейс 4 «Мотивация управленческого звена на производстве»**

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, лаконичным, убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.



#### **Характеристика организации**

Компания ЗАО «ЗТПК». Профиль деятельности - крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра. Основные клиенты завода - предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт. Численность персонала - 6000 человек. Срок существования компании - 40 лет.

**Общая ситуация.** Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга национального масштаба. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. Новый собственник деликатно обошелся с кадрами предшественника, замене подверглась только большая часть аппарата управления. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов.

Благодаря инвестициям нового собственника на заводе началась давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга. Также была существенно изменена структура управления. Генеральному директору были подчинены заместители: по экономике и финансам, по коммерческим вопросам, по производству, по общим вопросам. Заместителям подчинены директора по направлениям (например, заместителю по общим вопросам подчинены административный директор, директор по персоналу, директор по социальным вопросам). А директорам в свою очередь подчинены начальники управлений (например, административному директору подчинены начальник управления АХО, начальник управления безопасности, начальник управления делами, начальник транспортного управления).

Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. Принятые регламенты учитывались при введении новых процедур, многие производственные процессы, доказавшие свою эффективность, остались без изменений. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала и проводилось информирование сотрудников о программе развития завода. В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли.

Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигают своей цели, выездные и местные совещания по увеличению эффективности труда не приносят ожидаемого результата. Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно. Несмотря на то, что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, бизнес-план основательно «трещит по швам» - расходы растут сверх запланированного.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты сами столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды. Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей в установленные бизнес-планом сроки, для выполнения основных, прежде всего экономических, показателей. Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена. Естественно, внедрение новой системы должно учитывать все необходимые процедуры и ограничения Трудового кодекса.

### **Выполнить задание.**

Вы директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора). Исходя из этого:

1. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии) для руководителей завода всех перечисленных уровней.
2. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов, которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т. д.

### **Процедура оценивания**

Работа с кейсом оценивается в соответствии с критериями оценки на основе наблюдений за деятельностью студента.

### **Критерии оценки:**

8 баллов - задание выполнено самостоятельно, своевременно, активно отстаивает свою точку зрения, излагает понятно;

4 балла - задание выполнено самостоятельно, малоактивно отстаивает свою точку зрения, излагает сбивчиво;

1 балл - требует дополнительной консультации, не самостоятельно, не до конца, не излагает.

### 7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### 7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр 7

№ п/п	Вопросы
1	Понятие внутренней среды организационной системы, ее элементы
2	Сущность управления организационными системами
3	Теория систем, как методология управления
4	Стратегия управления организацией
5	Взаимозависимость внешних и внутренних переменных организационной среды
6	Коммуникации в организационной системе
7	Принципы управления организационными системами
8	Процесс принятия управленческих решений
9	Информационно-коммуникативные аспекты управления
10	Управленческий цикл: планирование, организация, мотивация, контроль
11	Стратегия и тактика управления организационными системами
12	Групповая динамика в процессе управления
13	Стили эффективного руководства
14	Лидерство в управлении организационными системами
15	Организационные структуры управления
16	Особенности линейной организационной структуры
17	Особенности линейно-функциональной организационной структуры
18	Особенности матричной организационной структуры
19	Этапы процесса принятия управленческих решений
20	Элементы внешней среды организации и их характеристика
21	Элементы внутренней среды организации и их характеристика
22	Проблемы повышения эффективности управления организационными системами
23	Управление социально-экономическими системами
24	Эволюция подходов к управлению организациями
25	Характеристика трудового коллектива с точки зрения управления
26	Групповая динамика, особенности этапов
27	Классификация методов принятия управленческих решений
28	Факторы, влияющие на принятие решений
29	Алгоритм подбора и найма персонала
30	Требования рабочего места к кандидату
31	Собеседование как форма оценки кандидата
32	Основные понятия и концепции обучения персонала
33	Квалификационная характеристика менеджера
34	Отличие результатов труда рабочих и руководителей
35	Методы оценки степени удовлетворенности работников
36	Соотношение эффективности работы организации и состояния социально-психологического климата
37	Связь периодической деловой оценки персонала и изменением оплаты труда
38	Сущностные различия профессиональной подготовки и переподготовки персонала
39	Целесообразные формы и методы обучения персонала в современных условиях
40	Управление организационными системами в условиях цифровой экономики

### 7.3.2. Критерии и нормы оценки

Семестр	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
7	зачет	Зачтено 55-100	Студент демонстрирует понимание основ и знание ключевых аспектов курса, уверенно отвечает на вопросы, используя специальную терминологию
		не зачтено 0-54	Студент демонстрирует отсутствие знания ключевых аспектов курса, не уверенно отвечает на вопросы, специальную терминологию не применяет

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	З.П. Румянцева	Общее управление организацией. Теория и практика	Учебник	2020	ЭБС "ZNANIUM.COM" <a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1052228">https://new.znanium.com/catalog/product/1052228</a>
2	О.Г. Тихомирова Б.А. Варламов	Менеджмент организации: теория, история, практика	Учебное пособие	2020	<a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1057222">https://new.znanium.com/catalog/product/1057222</a>
3	Б.А. Аникин, И.Л. Рудая	Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента	учебное пособие	2020	ЭБС "ZNANIUM.COM" <a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1086416">https://new.znanium.com/catalog/product/1086416</a>

### 8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
4	А.П. Егоршин	Эффективный менеджмент организации	учебное пособие	2020	ЭБС "ZNANIUM.COM" <a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1082421">https://new.znanium.com/catalog/product/1082421</a>
5	М. В. Райская	Управление организацией (предприятием)	учебное пособие	2016	ЭБС "IPRbooks" <a href="http://www.iprbookshop.ru/79578.html">http://www.iprbookshop.ru/79578.html</a>

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Кадровое сообщество и публикации - Режим доступа: <http://hr-portal.ru>
- Сайт Национального союза кадровиков - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>
- Кадровое дело. Практический журнал по кадровой работе - Режим доступа: <http://www.kdelo.ru>
- Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/main>
- Министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trud.samregion.ru/home/slugba.aspx>
- Министерство труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/>
- Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации [Электронный

р  
е  
с  
у  
р

### 8.4. Перечень программного обеспечения

с.№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
- 2	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

Р  
е  
ж  
и  
м

### 8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Д № п/п т у	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
П Н У Р Е R L I	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (С-701)	Столы ученические двухместные, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (меловая), трибуна, стулья ученические, проектор, экран; компьютер.
Н К 2 h t	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий	Столы ученические двухместные, стулья ученические, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (меловая), стулья ученические, экран, ПК, проектор.

t  
р  
:  
/



№ п/п	<b>Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)</b>	<b>Перечень основного оборудования</b>
	текущего контроля и промежуточной аттестации. (С-807)	
3	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (Г-401)	Стол ученический, стул, ПК с выходом в сеть интернет