

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УТВЕРЖДЕНО
решением президиума Ученого совета
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
(протокол от 14 декабря 2021 г. №4)

Рабочая программа дисциплины

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность образовательной программы
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Форма обучения
(очная / очно-заочная)

Нижний Новгород

2022 год

1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Организационное проектирование менеджмента» относится к части ООП направления подготовки **38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**, формируемой участниками образовательных отношений.

Блок 1. Дисциплины (модули) Часть, формируемая участниками образовательных отношений	Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 «Организационное проектирование менеджмента» относится к части ООП направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, формируемой участниками образовательных отношений.
--	--

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине**	
ПК-4 Способен разрабатывать программы организационного развития, изменений и обеспечивать их реализацию для целей тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	<p>ПК-4.2 Разрабатывает проекты организационных структур организаций, моделирует основные и вспомогательные бизнес-процессы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.</p> <p>ПК-4.3 Оптимизирует процессы организационных изменений и критически оценивает полученные результаты для достижения целей тактического управления на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха).</p> <p>ПК-4.4 Распределяет и делегирует полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	<p>Знать: основные виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки; основные стратегии проведения организационных изменений; механизм процесса делегирования полномочий и распределения функций и задач управления.</p> <p>Уметь: определять виды стратегии управления человеческими ресурсами организации, предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры управления объекта управления и активно участвовать в разработке стратегии организационных изменений с учетом этапа жизненного цикла организации.</p> <p>Владеть: навыками организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач.</p>	<p>тесты, экзамен</p> <p>практические и контрольные задания, кейс-ситуации, деловые игры</p>

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения

Общая трудоемкость	5 ЗЕТ	5 ЗЕТ	5 ЗЕТ
Часов по учебному плану	180	180	180
в том числе			
аудиторные занятия (контактная работа):	45	35	
- занятия лекционного типа	14	16	
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	28	16	
самостоятельная работа	81	109	
КСР	3	3	
Промежуточная аттестация – экзамен	54	36	

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)			В том числе											Самостоятельная работа обучающегося, часы			
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них														
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Занятия лабораторного типа	Консультации	Всего													
						Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная		Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема 1. Сущность организационного проектирования. Содержание системы менеджмента организации.		10			2		2								4		4	
Тема 2. Миссия и цели организации.		13			2		2		4	2					6		4	
Тема 3. Элементы организационного проектирования.		11			1		2		3	2					4		4	
Тема 4 Проектирование функциональной модели менеджмента.	21			2			2		4	2					6		4	

Тема 5. Организационные структуры управления.	24	24		3	2		6	2						9	4	15	20
Тема 6. Организация труда в управлении.	12	12		1	2		3	2					4	4		8	8
Тема 7. Управление изменениями в организации.	20	20		2	2		3	2					5	4		15	16
Тема 8. Управление организационной культурой.	12	12		1	2		3	2					4	4		8	8
В т.ч. текущий контроль	3	3	3										3	3			
Курсовая работа (часов)	18 (как часть самостоятельной работы)																
Промежуточная аттестация экзамен (36 часов (очная, очно-заочная))																	
Итого	180	180	180	14	16		28	16					45	35		81	91

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладной задачи по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 4 часа (не менее 10% времени и не более часов, отведенных на практические занятия по дисциплине).

ПРИМЕР ПРИКЛАДНОЙ ЗАДАЧИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

На примере конкретной организации (собственной или организации предложенной преподавателем) определить тип организационной структуры, выделить функциональные подсистемы управления и оценить рациональность их распределения среди высшего руководства. Определить реализуемые функции управления в рамках каждой подсистемы. На основании выделенных функций составить матрицу распределения функций управления среди подразделений организации. Определить соблюдение норм управляемости у руководителей различных уровней управления.

Тип задач профессиональной деятельности	Задачи профессиональной деятельности	Компетенция	Формируемые практические навыки
---	--------------------------------------	-------------	---------------------------------

организационно-управленческий	Обеспечение реализации программ организационного развития управления процессами планирования и организации производства	ПК-4 Способен разрабатывать программы организационного развития, изменений и обеспечивать их реализацию для целей тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	<p>1. Применение принципов управления для грамотной организации процесса управления, умение правильно распределять управленческие функции с учетом их специфики.</p> <p>2. На основе типовых стандартов норм управляемости, корректировать масштабы контроля руководителей.</p>
-------------------------------	---	---	---

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

Критерии оценки

Критерии оценок			
отлично	хорошо	удовл.	неудовл.
Практические навыки сформированы в полном объеме	Практические навыки сформированы в полном объеме, но с некоторыми недочетами.	Практические навыки сформированы не в полном объеме, и с негрубыми ошибками.	Практические навыки не сформированы. Имели место грубые ошибки.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся. *Цель самостоятельной работы* - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену;
- подготовка домашних заданий;
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- консультации преподавателя дисциплины.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена осмыслению категорий проектирования системы менеджмента, усвоению понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного менеджера является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Попытка понять природу профессиональной работы менеджера вне изучения соответствующего «языка», на уровне бытовых представлений обречена на провал.

Лучшему усвоению и пониманию дисциплины «Организационное проектирование менеджмента» помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в соответствующих темах дисциплины.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий менеджмента, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как бы контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных по качеству и содержанию сведений. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;

б) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Организационное проектирование менеджмента» является экзамен. Сдача экзамена является ответственным этапом учебного процесса.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего модуля. В этом случае подготовка к экзамену будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале модуля рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к экзамену, а также использовать в процессе обучения программу, учебно-методический комплекс, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом сущности того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к экзамену, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

Для систематизации знаний и понимания логики изучения предмета в процессе обучения рекомендуется пользоваться программой курса, включающей в себя разделы, темы и вопросы, определяющие стандарт знаний по каждой теме.

При подготовке к экзамену конструктивным является коллективное обсуждение выносимых на экзамен вопросов с сокурсниками, что позволяет повысить степень систематизации и углубления знаний.

Перед консультацией по предмету следует составить список вопросов, требующих дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа студента в библиотеке

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Это работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов как очной, так и заочной формы обучения, в том числе:

- а) получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- б) изучение книг, журналов, газет - в читальном зале;
- в) возможность поиска и изучения необходимого материала в электронных библиотечных системах;
- г) получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке докладов, рефератов, эссе, представляемых на семинарских занятиях, важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для вузов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления, переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Весь собранный материал следует систематизировать, выявить ключевые вопросы изучаемой тематики и осуществить сравнительный анализ мнений различных авторов по существу этих вопросов. Конструктивным в этой работе является выработка умения обобщать большой объем материала, делать выводы. Весьма позитивным при этом также следует считать попытку студента выработать собственную точку зрения по исследуемой проблематике.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Организационное проектирование менеджмента» <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4070>, созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), включающий:

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений . Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с небольшими несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения,. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка	Уровень подготовки
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превос-

		ходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

5.2.1 Контрольные вопросы

Вопрос	Код компетенции
1. Сущность и содержание организационного проектирования.	ПК-4
2. Дивизиональная организационная структура и ее характеристика.	ПК-4
3. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация.	ПК-4
4. Элементы проектирования организации: централизация и децентрализация.	ПК-4
5. Элементы проектирования организации: связи в организации и координация.	ПК-4
6. Элементы проектирования организации: департаментизация и кооперация.	ПК-4
7. Понятие делегирования полномочий. Виды полномочий.	ПК-4
8. Декомпозиция процесса менеджмента. Макроподсистемы управления.	ПК-4
9. Функции управления: понятие и классификация.	ПК-4

10. Задачи, операции управления. Понятие функциональных обязанностей.	ПК-4
11. Понятие организационной структуры управления. Факторы, влияющие на формирование структур.	ПК-4
12. Этапы формирования и методы поддержания организационной культуры.	ПК-4
13. Принципы и подходы к построению организационных структур.	ПК-4
14. Линейная организационная структура и ее характеристика.	ПК-4
15. Функциональная организационная структура и ее характеристика.	ПК-4
16. Линейно-функциональная организационная структура и ее характеристика.	ПК-4
17. Матричная организационная структура и ее характеристика.	ПК-4
18. Линейно-штабная организационная структура и ее характеристика.	ПК-4
19. Новые структуры управления: сетевые и виртуальные организационные структуры и их характеристика.	ПК-4
20. Понятие организационных изменений, их классификация.	ПК-4
21. Цели системы менеджмента в организации.	ПК-4
22. Сопротивление персонала организации организационным изменениям и пути их преодоления.	ПК-4
23. Понятие эффективности менеджмента. Показатели экономической эффективности системы менеджмента.	ПК-4
24. Сравнительная характеристика механистических и органических структур управления	ПК-4
25. Элементы проектирования организации: масштабы управляемости и контроля	ПК-4
26. Стратегии проведения организационных изменений.	ПК-4
27. Механизмы изменения организационной культуры.	ПК-4
28. Понятие и содержание системы менеджмента.	ПК-4
29. Миссия организации: определение, виды, факторы, влияющие на ее содержание.	ПК-4
30. Нормативно-правовые документы системы менеджмента.	ПК-4
31. Информационные ресурсы системы менеджмента.	ПК-4
32. Понятие организационной культуры. Ее содержание.	ПК-4
33. Взаимозависимость информационной системы и организационной структуры.	ПК-4
34. Подходы к оценке эффективности системы управления.	ПК-4
35. Проблемы оценки эффективности менеджмента.	ПК-4

36. Делегирование полномочий: этапы, принципы осуществления.	ПК-4
37. Бригадная организационная структура управления и ее характеристика.	ПК-4
38. Сложные организационные структуры управления. Причины их возникновения.	ПК-4
39. Этапы проведения организационных изменений	ПК-4
40. Понятие эффективности менеджмента. Показатели социальной эффективности системы менеджмента.	ПК-4

5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ПК-4

1. Декомпозиция процесса – это:
 - a) Разделение процесса менеджмента на отдельные элементы;
 - b) соединения элементов управления;
 - c) анализ эффективности системы менеджмента.
2. Выберите наиболее полный набор компонентов системы менеджмента:
 - a) Ресурсы, процесс, организация, методология;
 - b) Концепции, ресурсы, организация процесс;
 - c) Закономерности управления, методология, процесс, регламенты.
3. Особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления – это:
 - a) Макроподсистемы управления;
 - b) Задачи управления;
 - c) Функции управления;
 - d) Операции управления.
4. По взаимодействию с внешней средой выделяют следующие типы организаций:
 - a) Механистический и органический
 - b) Традиционная, дивизиональная и матричная;
 - c) Корпоративная и индивидуалистическая.
5. В каких структурах принципиально не обязательно наличие менеджеров и сотрудников на рабочем месте:
 - a) Сетевых;
 - b) Виртуальных;
 - c) Матричных.
6. Процесс организационного выделения (обособления), дающий возможность расширения организации и решение проблем координации деятельности – это:
 - a) Департаментализация;
 - b) Кооперация,
 - c) Централизация;
 - d) Децентрализация;
 - e) Координация.
7. Типология Харрисона включает следующие виды организационной культуры:
 - a) клан, адхократия, рынок и бюрократия (иерархия).
 - b) культура Зевса; культура Аполлона; культура Афины; культура Диониса.
 - c) корпоративная культура, ориентированная на роль; корпоративная культура, ориентированная на задачу; корпоративная культура, ориентированная на человека; корпоративная культура, ориентированная на власть.

8. Сотрудник, который в категоричной форме отвергает нововведение - это:

- a) «болото»;
- b) «оппонент»;
- c) «союзник»;
- d) «шпион»;
- e) «резервист».

9. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

размораживание	укрепление приверженности персонала изменениям
изменение	информирование о планируемом изменении
замораживание	осуществление и мониторинг изменения

10. Основными функциями организационной культуры являются:

- a) интегрирующая;
- b) адаптивная;
- c) прогнозирующая;
- d) стимулирующая.

11. Наилучшая структура управления – это та, которая в большей мере отвечает _____ организации, а также, воздействующим на нее _____.

- a) целям и задачам;
- b) внутренним и внешним факторам;
- c) системам мотивации;
- d) системам контроля.

12. Чьи интересы рекомендуется обязательно рекомендуется учитывать и отражать в миссии организации:

- a) Местного сообщества;
- b) Сотрудников;
- c) Собственников;
- d) Деловых партнеров;
- e) Общества в целом;
- f) Потребителей.

13. Организационная культура - это:

А) совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам;

Б) комплекс ценностно-нормативных характеристик, продолжительное время определяющих деятельность организации;

В) преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

14. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

поверхностный уровень культуры	верования и убеждения
средний уровень культуры	дресс-код
глубинный уровень культуры	миссия и девизы

15. Функции организационной культуры - это:

А) декларируемые менеджментом лозунги; внешние символы; истории, легенды, мифы и обряды; то, что является предметом внимания менеджмента; поведение высшего руководства в кризисных ситуациях; кадровая политика организации.

Б) регулирование; воспроизводство; охрана; интеграция; замещение; адаптация; развитие.

В) мировоззрение; организационные ценности; стили поведения, символы; нормы; психологический климат.

16. Типология Хенди включает следующие виды организационной культуры:

А) клан, адхократия, рынок и бюрократия (иерархия).

Б) культура Зевса; культура Аполлона; культура Афины; культура Диониса.

В) корпоративная культура, ориентированная на роль; корпоративная культура, ориентированная на задачу; корпоративная культура, ориентированная на человека; корпоративная культура, ориентированная на власть.

17. Методы поддержания организационной культуры - это:

А) декларируемые менеджментом лозунги; истории, легенды, мифы и обряды; то, что является предметом постоянного внимания менеджмента; поведение высшего руководства в кризисных ситуациях; кадровая политика организации.

Б) регулирование; воспроизводство; охрана; интеграция; замещение; адаптация; развитие.

В) решение создать новое предприятие; создание базовой группы, которая разделяет идеи основателя; начало действий базовой группы по созданию организации; присоединение новых лиц и начало формирования истории организации.

18. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

А) доминирующая культура упорно отвергает общеорганизационные ценности

Б) субкультура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством

В) контркультура возникают на уровне отдельных подразделений

19. Причина организационных изменений – это:

А) недовольство персонала организации;

Б) внешние факторы влияния;

В) старение организации;

Г) конкуренция.

20. Жизненный цикл организации - это:

А) предсказуемое состояние в деятельности и поведении организации; период, проживаемый организацией в рамках однотипных ценностных.

Б) определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации.

21. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

рост через креативность кризис автономии

рост через директивное руководство кризис волокиты

рост через делегирование кризис лидерства

рост через координацию кризис контроля

рост через сотрудничество кризис психологической пресыщенности

22. Основные параметры, учитываемые в модели Л. Грейнера:

А) возраст организации; размер организации; этапы эволюции; этапы революции; темпы роста отрасли.

Б) рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество.

23. Стадии жизненного цикла по И.Адизесу:

А) зарождение; младенчество; давай-давай; юность; расцвет; стабилизация; аристократизм; ранняя бюрократизация; бюрократизация; умирание.

Б) рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество.

В) этап «Тусовка»; этап «Механизация»; этап «Внутреннее предпринимательство»; этап «Управление качеством».

24. Дивизиональная структура может специализироваться:

А) по продукту;

Б) по потребителям;

В) по региональному признаку;

Г) все вышеперечисленное верно.

25. Основное достоинство матричной оргструктуры связано с:

А) лучшим использованием кадров;

Б) введением горизонтальных связей;

В) отсутствием вертикальных связей;

Г) высоким контролем над персоналом.

26. В информационном аспекте исследуемая *производственная система* может быть представлена иерархической структурой, на нижнем уровне которой находятся _____, на более высоких уровнях размещаются _____, связанные с объектами управления и между собой каналами связи.

А) участки технологического процесса;

Б) узлы управления;

В) рабочие места;

Г) топ-менеджеры.

27. Принятая система разделения труда и кооперации может успешно функционировать лишь при условии ее регламентации с помощью соответствующих нормативных организационно-правовых документов:

А) положений о структурных подразделениях;

Б) должностных инструкций;

В) правил внутреннего распорядка;

Г) договоров.

28. Комбинация _____ и _____ департаментизации создает возможность для оптимального разделения управленческого труда.

А) линейной;

Б) функциональной;

В) дивизиональной;

Г) патриархальной.

29. Наилучшая структура управления – это та, которая в большей мере отвечает _____ организации, а также, воздействующим на нее _____.

А) целям и задачам;

Б) внутренним и внешним факторам;

В) системам мотивации;

Г) системам контроля.

30. Эффективность функционирования матричной структуры управления определяется:

- А) ясностью поставленных целей;
- Б) пониманием целей на всех уровнях управления;
- В) распределением ресурсов;
- Г) узкой специализацией персонала.

31. Основным критерием оценки эффективности интеграции в управлении организацией является:

- А) рационализация процессов;
- Б) сохранение стандартных процедур;
- В) сокращение числа взаимодействий с поставщиками;
- Г) замедление вспомогательных потоков работ.

5.2.3. Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции ПК-4

Деловая игра. «Делегирование функций» В данном игровом упражнении участникам игры предлагается выступить в роли директора завода, только что назначенного на должность. Ему вручают папку с бумагами и предлагают разобраться в них, решая при этом проблемы, которые являются общими для многих руководителей. **Инструкция для исполнителя роли директора завода** Вас назначили директором завода. Прежний директор завода в Воронеже внезапно тяжело заболел, и Совет директоров НПО принял решение назначить вас на его место. На сегодняшний день вы еще работаете главным инженером завода в Туле. Ваш директор находится в отпуске с 23 июня по 6 июля, и вы, являясь его заместителем, исполняете как свои, так и его обязанности. Работы на заводе много, поэтому было принято решение о том, что вы сможете приступить к своим обязанностям только 8 июля.

Сегодня 8 июля, понедельник. Вы решаете приехать на свой новый завод заранее и подготовиться к принятию дел. На столе в кабинете директора вы находите папку с бумагами, которые накопились за время его отсутствия. Вы решили, что вам хватит полутора часов, чтобы разобраться со всеми делами.

Ваша задача

Осуществите те действия, которые вы считаете нужными в процессе разбора бумаг на столе. Определите, какие из проблем вы будете решать сами, какие делегируете (согласно функциональной специализации подразделений и отдельных должностей), а какие с привлечением своих подчиненных.

Запишите все действия, которые вы хотели бы предпринять (включая подготовку служебных и докладных записок, писем, телефонных звонков, организацию личных встреч, составление планов, повесток дня собраний, совещаний и т.д. Пишите «Никаких действий не предпринимать» в тех случаях, если, по вашему мнению, документ их не требует. У вас в распоряжении имеется также настольный календарь-ежедневник.

Свои резолюции вы можете писать на самих документах или делать пометки в ежедневнике.

В вашем распоряжении есть также схема, представляющая формальную оргструктуру вашего завода, а также его положение в НПО. В оргструктуре вы заменяете директора Воронежского завода М.И. Иванова.

Студентам дается комплект документов (22 документа), заготовка настольного календаря, схема организационной структуры.

Комплексное контрольное задание: На примере конкретной организации или предложенной преподавателем осуществить процесс декомпозиции процесса менеджмента (выделить макроподсистемы и распределить их среди руководства, определить функции управления и составить матрицу их распределения). На основании выделенных функций, осуществить их группировку и построить организационную структуру управления, определить ее тип.

Кейс-ситуация.

*«Нам нравится сочетать бизнес с развлечением.
Это и есть жизнь в стиле Google»
Клифф Редекер, «импресарио» Google*

За более чем 10 лет компания «Google» из небольшой поисковой компании превратилась в международную корпорацию, в которой работает на текущий момент более 32 тысяч сотрудников. В 2011 году доход компании составил около 38 миллиардов долларов. За период своего существования в компании сложилась своя собственная, непохожая на другие корпоративная культура.

Главный офис «Google» находится в Калифорнии в Силиконовой долине. Сотрудников компании называют «гуглерами». Каждое утро сотни «гуглеров» направляются в офисные здания. Офисы «Google» раскинулись на десятках гектарах Силиконовой долины, и для перемещения по огромной территории компании для сотрудников имеются велосипеды.

Большинство из них одеты в футболки, у многих за спиной рюкзаки, кто-то несет ноутбуки, кто-то сумки с грязным бельем. У одного сотрудников (финансового директора) из рюкзака торчит гитара. «Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле «Google» (Клифф Редер). Корпоративная философия «Google» гласит «Ты можешь быть серьезным без костюма?» Поэтому восприятие себя слишком серьезно в «Google» не приветствуется.

Некоторые сотрудники вместо офисных кресел сидят на огромных надувных мячах. В снек-баре предлагается бесплатно разнообразная еда. Основатель компании Сергей Брин и его компаньон Ларри Пейдж установили правило: ни один «гуглер» не должен находиться более чем в 45 метрах от буфета. В «Google» более 150 буфетов, 25 кафе, в том числе 11 ресторанов изысканной кухни. Это обходится «Google» в 70 миллионов долларов в год. Также в компании «Google» имеются стиральные машинки и сушилки для белья. Пока сотрудники работают, они могут решить часть своих бытовых проблем.

Существует заблуждение, что в компании работают только молодые люди, и что новых сотрудников принимают в возрасте не старше 20 с небольшим лет. На работу берут немало людей за 30, 40 и старше. Средний возраст сотрудников (из неофициальных источников) около 35 лет. Сотрудникам предоставляются различные дополнительные льготы: бесплатное питание, комнаты отдыха, расставленные повсюду столы для настольного футбола и бильярда. То, что со стороны выглядит как игра, на самом деле – бизнес. Одна из форм работы в компании, обсуждение проектов за игрой.

Одним из наиболее интересных нововведений в «Google» стала система, которая в настоящее время с успехом применяется во многих хайтек-компаниях. Это так называемая схема «20 процентов времени», которая заключается в разрешении основателей компании, чтобы все «гуглеры» посвящали 20% своего времени работе над любым проектом, который им интересен. В рамках ежеквартального планирования сотрудник может выделить время для инновационных, «рискованных» проектов, согласовав это со своим менеджером. Менеджер не вмешивается в ход такого проекта, поскольку в компании в основном используется делегирующий стиль управления. Сотрудник сам определяет цели, задачи проекта, критерии его встраивания в общую цель департамента и всей организации, индикаторы успеха, просчитывает требуемые ресурсы и получает мнения заинтересованных сторон. После этого сотрудник получает необходимые ресурсы или выделяет ресурсы из своих других проектов. Чаще всего, менеджеры готовы одобрить выделение от 10 до 20 процентов времени на инновационный проект сотрудника, при условии успешности сотрудника по другим проектам, в то время как финансовые, либо человеческие ресурсы выделяются менее охотно. Однако инновационный проект сотрудника легко может стать впоследствии его главным проектом, в таком случае сотрудник получает и финансы, и людей, и награды, и продвижение по службе. Такой проект может и не стать главным, но может послужить основой для включения проекта в список основных задач департамента.

В результате, однако, инновационная компания получает сразу несколько выгод:

- мотивирует сотрудника на создание новых разработок внутри компании при минимуме дополнительных затрат;
- за счет разработки новых инновационных проектов получает новые сегменты рынка;
- мотивирует сотрудника на основную работу;
- определяет и формирует кадровый резерв проактивных специалистов-организаторов;
- формирует привлекательный имидж компании для потенциальных сотрудников.

Именно с использованием такого подхода корпорацией Google были разработаны многие успешные сервисы.¹

¹Время на собственные проекты или те самые 20%. Кузьмин В.// http://bzzn.ru/article/vremya_na_sobstvennie_proekti_ili_te_samie_20

Данный подход к построению внутренних и внешних взаимоотношений позволят оставаться «Google» динамично развивающимся интернет-гигантом.

Вопросы для анализа.

1. Имеется ли на ваш взгляд сложившаяся корпоративная культура в компании «Google»?
2. Являются ли неформальные отношения внутри компании характерными для организаций высокотехнологичных отраслей?
3. Как лидер и команда топ-менеджеров оказывают влияние на формирование корпоративной культуры молодой компании?
4. Какие элементы корпоративной культуры можно выделить из приведенной в ситуации информации?
5. Как внедрение «системы 20 процентов» повлияло на морально-психологический климат в компании и на мотивацию сотрудников?
6. К какому типу организационной культуры вы бы отнесли культуру «Google»?

5.2.4. Темы курсовых работ, эссе, рефератов

Темы курсовых работ.

1. Проектирование информационной структуры организации.
2. Формирование и тенденции развития структур управления.
3. Организационная структура управления. Механизмы ее формирования на предприятии.
4. Содержание процесса управления.
5. Проектирование функциональной модели организации.
6. Проектирование процесса принятия управленческих решений в организации.
7. Проблемы информационного обеспечения процесса управления.
8. Разделение и кооперация управленческого труда.
9. Стили управления и эффективность менеджмента.
10. Сравнительный анализ моделей управления организационным развитием.
11. Определение критериев оценки и анализ эффективности организации управленческого труда.
12. Пути повышения эффективности и качества менеджмента.
13. Проблемы сочетания централизации и децентрализации управления организацией.
14. Проблемы менеджмента в современных российских организациях и пути их разрешения.
15. Сетевые организационные структуры и их разновидности.
16. Современные подходы к оценке организационных структур управления.
17. Сложные организационные структуры.
18. Виртуальные организации как новая организационная форма.
19. Проблемы формирования и оценки человеческого потенциала управления.
20. Направления повышения производительности труда управленческого персонала.
21. Реструктуризация и эффективность деятельности организации.
22. Ресурсы управления: сущность, состав, структура, динамика.
23. Организационная культура, как важный фактор повышения эффективности управления.
24. Проблема согласования целей в управлении организацией.
25. Стратегии управления организационными изменениями.
26. Современные тенденции и особенности построения системы менеджмента на современном этапе развития экономики России.
27. Эффективность системы менеджмента: особенности и подходы к оценке.

Темы рефератов и эссе

1. Модели управления изменениями

2. Этапы управления организационными изменениями
3. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
4. Экспертное и процессное консультирование при проведении изменений
5. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
6. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
7. Роль руководителя при проведении организационных изменений
8. Компетентность руководителей для проведения изменений
9. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
10. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями.
11. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
12. Факторы, оказывающие влияние на формирование того или иного типа организационной культуры.
13. Субкультуры в культуре организации.
14. Интегрирующая функция организационной культуры.
15. Роль организационной культуры в формировании имиджа организации.
16. Способы диагностики организационной культуры.
17. Взаимосвязь функций управления.
18. Иерархическое распределение обязанностей в организации.
19. Значение делегирования в организации.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 384 с. (доступен в электронно-библиотечной системе «Znaniум.com»): <https://znaniум.com/catalog/product/1018366>
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 656 с. (доступен в электронно-библиотечной системе «Znaniум.com») : <https://znaniум.com/catalog/product/1064558>)
3. Адаптивные организационные структуры управления предприятиями в нестабильной среде хозяйствования: Монография/Л.Э.Комаева, М.Р.Дзфгоева и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. 200 с. (Доступно в ЭБС «Znaniум.com»)

б) дополнительная литература:

1. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» 2021. – 304 с. (доступно в Консультанте студента)
2. Рятов К. Функциональный менеджмент: Как из хаоса создать порядок, преодолеть неопределенность и добиться успеха [электронный ресурс]; М.: Альпина Паблишер, 2021. – 171 с. (Доступно в ЭБС «Znaniум.com»)
3. Проблемы теории и практики управления – Режим доступа: <http://elibrary.ru//contents.aps?titleid=9009>
4. Российский журнал менеджмента – Режим доступа: <http://elibrary.ru//contents.aps?titleid=9611>
5. ЭКО. Всероссийский экономический журнал. Режим доступа: <http://dlib.eastview.com/browse/publication/7025/udb/4>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)

1. www.e-learning.unn.ru – Информационный портал «Дистанционное обучение ННГУ»
2. www.ecsoman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

3. www.uptr.ru – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
4. www.peoplemanagement.co.uk – Журнал «People Management»
5. www.workforce.com – Сайт журнала «Workforce management»
6. www.shrm.org – Сайт «Society for Human Resource Management»
7. <http://www.corpculture.ru/content/voprosnik-dlya-dagnostiki-korporativnoi-kultury>
8. http://www.ido.rudn.ru/open/menegment/p1_4.htm

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: доска, мел или маркеры, ПК и проектор.

Используются:

- Комплекты слайдов.
- Тестовые и контрольные задания;
- Сборник заданий (учебные ситуации) для самостоятельной работы в аудитории под контролем преподавателя;

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ», профиль «Менеджмент организации».

.

Автор д.э.н., доцент О.Ф. Алехина _____

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, д.э.н., профессор С. Н. Яшин

Программа одобрена решением президиума Ученого совета ННГУ им. Н.И. Лобачевского (протокол от 14 декабря 2021 г. №4)