

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

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Организационное проектирование менеджмента

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.02 - Менеджмент

Направленность образовательной программы

Менеджмент организации

Форма обучения

очная, очно-заочная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01.02 Организационное проектирование менеджмента относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

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	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
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>ПК-4.2:</p> <p>Знать: основные виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки;</p> <p>Уметь: определять виды стратегии управления человеческими ресурсами организации,</p> <p>Владеть: навыками организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач.</p> <p>ПК-4.3:</p> <p>Знать: основные виды стратегии проведения организационных изменений;</p> <p>Уметь: 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>Деловая игра</p> <p>Кейс-задание</p> <p>Практическое задание</p> <p>Тест</p>	<p>Курсовая работа</p> <p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

		<p>ПК-4.4:</p> <p>Знать: механизм процесса делегирования полномочий и распределения функций и задач управления.</p> <p>Уметь: предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности;</p> <p>Владеть: навыками организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач.</p>		
--	--	---	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная
Общая трудоемкость, з.е.	5	5
Часов по учебному плану	180	180
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	14	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	28	16
- КСР	3	3
самостоятельная работа	81	109
Промежуточная аттестация	54 Экзамен	36 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего			
	0 Ф	0 З	0 Ф	0 З	0 Ф	0 З	0 Ф	0 З	0 Ф	0 З

	о	ф о	о	ф о	о	ф о	о	ф о	о	ф о
Тема 1. Сущность организационного проектирования. Содержание системы менеджмента организации.	10	10	2	2	2	2	4	4	6	6
Тема 2. Миссия и цели организации	13	13	2	2	4	2	6	4	7	9
Тема 3. Элементы организационного проектирования.	11	11	1	2	3	2	4	4	7	7
Тема 4 Проектирование функциональной модели менеджмента	21	29	2	2	4	2	6	4	15	25
Тема 5. Организационные структуры управления.	24	34	3	2	6	2	9	4	15	30
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
Аттестация	54	36								
КСР	3	3					3	3		
Итого	180	180	14	16	28	16	45	35	81	109

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Сущность организационного проектирования. Содержание системы менеджмента организации: понятие, цель, содержание системы менеджмента. Нормативно-управленческая документация системы менеджмента.

Тема 2. Миссия и цели организации. Понятие, виды миссий, требования к содержанию миссии, расшифровка миссии. Отличие целей от миссии, направления формулирования целей в организации, требования к формулировке целей.

Тема 3. Элементы организационного проектирования. Централизация и децентрализация. Разделение труда и специализация. Департаментализация. Масштаб управляемости и контроля. Связи.

Тема 4 Проектирование функциональной модели менеджмента. Понятие процесса менеджмента. Две составляющих процесса менеджмента. Декомпозиция процесса менеджмента: функциональные подсистемы, функции управления, комплексы задач, задачи управления, операции управления, функциональные обязанности. Матрицы распределения: функциональных подсистем, функций управления, задач управления.

Тема 5. Организационные структуры управления. Понятие организационной структуры управления. Подходы к проектированию: механистический и органический. Механистические структуры (схема, достоинства, недостатки, область применения): линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная. Органические структуры (схема, достоинства, недостатки, область применения): матричная, сетевая, виртуальная.

Тема 6. Организация труда в управлении. Понятие и задачи организации труда в управлении. Принципы организации труда. Направления совершенствования труда в управлении.

Тема 7. Управление изменениями в организации. Понятие организационных изменений. Их классификация. Управление организационными изменениями: этапы, стратегии. Сопротивление персонала организации организационным изменениям (причины и последствия) и методы их преодоления.

Тема 8. Управление организационной культурой. Понятие и компоненты организационной культуры. Функции организационной культуры. Субкультуры. Типологии организационных культур: Харрисона, Кима Камерона и Роберта Куинна. Изменение организационной культуры.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:
Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Организационное проектирование менеджмента, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4070>.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Деловая игра) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

«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. Препредный 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.

Критерии оценивания (оценочное средство - Деловая игра)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Студент правильно выполнил задание и ответил на все поставленные вопросы в полном объеме, умеет отстаивать свою точку зрения и позицию
не зачтено	Ответы студента содержат ошибочные варианты (не более 7). Имеются замечания по процедуре реализации хода деловой игры. Студент отвечает на вопросы преподавателя или студентов с ошибками, слабо отстаивая свою точку зрения и позицию.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

«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 интернациональную 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 Редекер). 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 снэк-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]

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

Вопросы для анализа.

1. Имеется ли на ваш взгляд сложившаяся корпоративная культура в компании «Google»? Ответ: да
2. Являются ли неформальные отношения внутри компании характерными для организаций высокотехнологичных отраслей? Ответ: студенты отвечают самостоятельно исходя из их личного мнения и опыта.
3. Как лидер и команда топ-менеджеров оказывают влияние на формирование корпоративной культуры молодой компании? Ответ: личным примером, поведением, нормой общения, соблюдением этики взаимоотношений, внедрением традиций и норм.
4. Какие элементы корпоративной культуры можно выделить из приведенной в ситуации информации? Ответ: логотип, неформальное название сотрудников, манера общения внутри компании, рабочая обстановка, традиции, неформальная рабочая одежда
5. Как внедрение «системы 20 процентов» повлияло на морально-психологический климат в компании и на мотивацию сотрудников? Ответ: в случае морально-психологического климата сложно сказать, поскольку возможно возникновение нездоровой конкуренции, с точки зрения мотивации однозначно положительно.
6. К какому типу организационной культуры вы бы отнесли культуру «Google»? Ответ: клановая

Критерии оценки. После прочтения миссий и задания студент должен дать развернутый ответ на каждый поставленный вопрос приводя подтверждения из выдержками из текста и ответить на вопросы преподавателя и студентов.

^[1]Время на собственные проекты или те самые 20%. Кузьмин

В.// http://bzzn.ru/article/vremya_na_sobstvennie_proekti_ili_te_samie_20

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Студент дал правильные ответы на все поставленные вопросы в полном объеме и отвечает на вопросы преподавателя или студентов, умеет отстаивать свою точку зрения и позицию
не зачтено	Ответы студента содержат ошибочные варианты и отвечает на вопросы преподавателя или студентов с ошибками, слабо отстаивая отстаивать свою точку зрения и позицию.

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Спроектируйте организационную структуру управления организации (ОСУ), состоящей из следующих структурных подразделений, определите ее тип, руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления. Определите норму управляемости у руководителей высшего уровня управления: *генеральный директор, главный бухгалтер, главный инженер, секретарь-референт, юрисконсультант, директор по финансам, директор по коммерческим вопросам, директор по производству, директор по кадрам и социальным вопросам, главный механик, служба безопасности, главный энергетик, зам. главного инженера по подготовке производства, зам. главного инженера по ремонту и эксплуатации, отдел маркетинга, отдел рекламы, отдел главного механика, отдел кадров, отдел ценных бумаг, отдел сбыта, производственный отдел, финансовый отдел, бухгалтерия, технологический отдел, коммерческий отдел, отдел по обслуживанию компьютеров, отдел снабжения, отдел обучения персонала, отдел главного энергетика, гараж, котельная, ремонтные мастерские, склад сырья, склад готовой продукции, склад комплектующих деталей, учебный центр, представительство в Москве, цех № 1, цех № 2, цех № 3, спортивно-оздоровительный комплекс, филиал в Выксе, филиал в Семенове, дочерняя фирма № 1, дочерняя фирма № 2*

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Студенты правильно спроектировали структуру и определили руководителей различных уровней управления . Допускается 5 ошибок
не зачтено	При проектировании структуры и распределения руководителей имеются ошибки (более 5 в структуре и распределении)

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

1. Декомпозиция процесса – это:

- Разделение процесса менеджмента на отдельные элементы;
- соединения элементов управления;
- 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».

1. 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 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.

1. 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.

1. 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.

1. 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.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	100% правильных ответов

Оценка	Критерии оценивания
отлично	90% и более правильных ответов
очень хорошо	80% и более правильных ответов
хорошо	65% и более правильных ответов
удовлетворительно	50% правильных ответов
неудовлетворительно	40% правильных ответов
плохо	менее 40% правильных ответов

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения 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. Ошибок нет.	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 отдельными несущественными недочетами, выполнены все	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

						задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. 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 некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и 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 оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «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».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-4

1. Сущность и содержание организационного проектирования.

1. Дивизиональная организационная структура и ее характеристика.

1. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация.

1. Элементы проектирования организации: централизация и децентрализация.

1. Элементы проектирования организации: связи в организации и координация.

1. Элементы проектирования организации: департаментизация и кооперация.

1. Понятие делегирования полномочий. Виды полномочий.

1. Декомпозиция процесса менеджмента. Макроподсистемы управления.

1. Функции управления: понятие и классификация.

1. Задачи, операции управления. Понятие функциональных обязанностей.

1. Понятие организационной структуры управления. Факторы, влияющие на формирование структур.

1. Этапы формирования и методы поддержания организационной культуры.

1. Принципы и подходы к построению организационных структур.

1. Линейная организационная структура и ее характеристика.

1. Функциональная организационная структура и ее характеристика.

1. Линейно-функциональная организационная структура и ее характеристика.

1. Матричная организационная структура и ее характеристика.

1. Линейно-штабная организационная структура и ее характеристика.

1. Новые структуры управления: сетевые и виртуальные организационные структуры и их характеристика.

1. Понятие организационных изменений, их классификация.

1. Цели системы менеджмента в организации.

1. Сопротивление персонала организации организационным изменениям и пути их преодоления.

1. Понятие эффективности менеджмента. Показатели экономической эффективности системы менеджмента.

1. Сравнительная характеристика механистических и органических структур управления

1. Элементы проектирования организации: масштабы управляемости и контроля
1. Стратегии проведения организационных изменений.
1. Механизмы изменения организационной культуры.
28. Понятие и содержание системы менеджмента.
29. Миссия организации: определение, виды, факторы, влияющие на ее содержание.
30. Нормативно-правовые документы системы менеджмента.
31. Информационные ресурсы системы менеджмента.
32. Понятие организационной культуры. Ее содержание.
33. Взаимозависимость информационной системы и организационной структуры.
34. Подходы к оценке эффективности системы управления.
35. Проблемы оценки эффективности менеджмента.
36. Делегирование полномочий: этапы, принципы осуществления.
37. Бригадная организационная структура управления и ее характеристика.
38. Сложные организационные структуры управления. Причины их возникновения.
39. Этапы проведения организационных изменений
40. Понятие эффективности менеджмента. Показатели социальной эффективности системы менеджмент

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
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

Оценка	Критерии оценивания
	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»
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»

Примерный перечень тем оценочного средства – Курсовая работа:

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. Стил 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 разновидность.
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.

Критерии оценивания (оценочное средство - Курсовая работа)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Тема раскрыта в полном объеме, все требования к содержанию и оформлению работы выполнены. На защите студент отвечает на все поставленные вопросы согласно теме курсовой работы, умеет доказать актуальность выбранных методов исследования и предлагаемых мероприятий.
отлично	Тема раскрыта в полном объеме, все требования к содержанию работы выполнены. На защите студент отвечает на все поставленные вопросы согласно теме курсовой работы, умеет доказать актуальность выбранных методов исследования и предлагаемых мероприятий. Имеются недочеты в оформлении работы.
очень хорошо	Тема раскрыта в полном объеме, все требования к содержанию и оформлению работы выполнены. На защите студент затрудняется ответить на теоретические вопросы согласно теме курсовой работы, но умеет доказать актуальность выбранных методов исследования и предлагаемых мероприятий.
хорошо	Тема раскрыта в полном объеме, все требования к содержанию и оформлению работы выполнены. На защите студент затрудняется ответить на теоретические вопросы согласно теме курсовой работы, актуальность приведенных выводов по теме исследования исследования и предлагаемых мероприятий.
удовлетворительно	Тема раскрыта не в полном объеме, требования к содержанию и оформлению работы соблюдены в минимальном объеме. На защите студент затрудняется ответить на теоретические вопросы согласно теме курсовой работы, не умеет доказать актуальность выбранных методов исследования и предлагаемых мероприятий.
неудовлетворительно	Тема раскрыта не в полном объеме, требования к содержанию соблюдены в минимальном объеме. На защите студент не отвечает на теоретические вопросы согласно теме курсовой работы, не умеет доказать актуальность выбранных методов исследования и предлагаемых мероприятий. Серьезные ошибки в оформлении курсовой работы
плохо	тема не раскрыта, требования к содержанию и оформлению курсовой работы не выполнены

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Баринов Владимир Александрович. Организационное проектирование : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 384 с. - ДПО - повышение квалификации. - ISBN 978-5-16-010992-3. - ISBN 978-5-16-103023-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=835562&idb=0>.
2. Виханский Олег Самуилович. Менеджмент : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; Институт экономики промышленности Национальной академии наук Украины; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. - 7. - Москва : Издательство "Магистр", 2023. - 672 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - ISBN 978-5-16-111543-5. - ISBN 978-5-16-018566-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=874411&idb=0>.
3. Комаева Лиана Эдуардовна. Адаптивные организационные структуры управления предприятиями в нестабильной среде хозяйствования : Монография / Владикавказский институт управления; Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 200 с. - (Научная мысль). - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-010670-0. - ISBN 978-5-16-102684-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=874869&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Блинов Андрей Олегович. Управление изменениями : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - 4. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 302 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-394-05123-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=875686&idb=0>.
2. Набоков В.И. Организационная культура : учебник / Набоков В.И. - Москва : Дашков и К, 2022. - 202 с. - ISBN 978-5-394-04763-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=868652&idb=0>.
3. Лобарева Н. В. Теория организации и организационное проектирование : учебное пособие / Лобарева Н. В. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - 107 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции РТУ МИРЭА - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=750106&idb=0>.

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.uptp.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-diaagnostiki-korporativnoi-kultury>
8. http://www.ido.rudn.ru/open/menegment/p1_4.htm

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами, специализированным оборудованием: проектор

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 подготовки/специальности 38.03.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Алехина Ольга Федоровна, доктор экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.2023, протокол № 6.