Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»

Утверждено
Научно-методическим советом Института
протокол заседания
№ 10/20 от 20 мая 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ (Б1.В.ОД.14)

По направлению подготовки	**38.03.02 Менеджмент**
Направленность подготовки	**Менеджмент организации**
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	**бакалавр**
Форма обучения	**очно-заочная**

Рабочий учебный план по направлению подготовки (одобрен Ученым советом Протокол № 09/20 от 15 апреля 2021 г.)

Калининград

Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации ___Б1.В.ОД.14 Организационное проектирование_____
(наименование РПД с шифром)

Направление: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Менеджмент организации»

В целях актуализации основной профессиональной образовательной программы внесены следующие изменения/ дополнения:
1. Раздел 5. Обновление перечня образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.
2. Раздел 6. Обновление оценочных средств для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
3. Раздел 7 Обновление перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины».
4. Раздел 8 Обновление перечня ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.

Разработчик: П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук _18_.05.2026 г.
(ФИО, ученая степень, ученое звание) (дата)

Изменения (дополнения) в рабочую программу рассмотрены и утверждены на заседании научно-методического совета, протокол № 09/25 от 21 мая 2026 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП Ковалев-Кривоносов П.А.

Начальник
отдела оценки качества образования Переляева А.М.

_18 мая 2026 г.

М.П.

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины «Организационное проектирование» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

Составитель (автор) П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании Научно-методического совета института, протокол № 10/20 от 20 мая 2021 г.

Регистрационный номер 21ВМбОЗ/31

Содержание Стр.

1.	Цели и задачи освоения дисциплины	4
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
4.	Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	6
5.	Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	23
6.	Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	24
7.	Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины	24
8.	Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимые для освоения дисциплины	25
9.	Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26
	Приложение 1 Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	28
	Приложение 2 Терминологический словарь (глоссарий)	107

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Дисциплина «Организационное проектирование» способствует формированию профессиональной компетенции ПК-1.2 (способность проектировать организационные структуры) на основе трудовой функции А/01.6 (Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства).

Целью изучения дисциплины «Организационное проектирование» является овладение обучающимися теорией и практикой исследования и проектирования организационных систем в целях их дальнейшего развития.

Задачи дисциплины:

– овладение понятийным аппаратом в изучаемой области знаний;

– изучение теоретических и методических основ организационного проектирования и организационного развития организаций;

– изучение организации как основного субъекта предпринимательской деятельности;

– изучение среды функционирования организации;

– выработка практических навыков сбора, обобщения, систематизации и анализа фактических данных об организационных системах, их структуре, свойствах и законах;

– овладение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Минобрнауки РФ от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

2.1. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Наиболее отчетливо уровень подготовки будущего менеджера к профессиональной деятельности проявляется в его отношении к кругу вопросов, связанных с организаций и их проектированием, направленные на решение проблем организационно-экономического развития организаций, выработку навыков постановки и решения проблем управления, разработку механизмов повышения конкурентоспособности различных организаций. Организационное проектирование как научную дисциплину можно охарактеризовать как аккумулированные и по определенным правилам логически упорядоченные знания, представляющие собой систему принципов, методов и технологий менеджмента, разработанных на основе информации, полученной как эмпирическим путем, так и в результате исследований в различных областях науки управления и экономики, предназначенные для решения практических задач менеджмента.

Базой для изучения дисциплины «Организационное проектирование» является знания, полученные при изучении дисциплин, «Современные теории менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение», «Управление проектами», «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Основы предпринимательской деятельности», «Бизнес-планирование», «Моделирование бизнес-процессов».

Завершение формирования компетенции ПК-1 происходит по окончанию прохождения и успешной защиты производственной практики (научно-исследовательская работа) для выполнения выпускной квалификационной работы, написания и защиты выпускной квалификационной работы.

2.2. Календарный график формирования компетенции

Таблица 1 - Календарный график формирования компетенции ПК-1

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик, участвующих в формировании компетенции	Курсы				
		1	2	3	4	5
1	Логистика			+		
2	Организационное проектирование					+
3	Управление качеством				+	
4	Основы предпринимательской деятельности				+	
5	Моделирование бизнес-процессов				+	
6	Реинжиниринг бизнеса				+	
7	Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая практика)				+	
8	Производственная практика (научно-исследовательская работа)					+

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

3.1. Базовые понятия, используемые в дисциплине

К базовым понятиям, используемым при изучении дисциплины, относятся: бизнес-план, документация, контроль, планирование, предпринимательство, проектирование, рыночные возможности, система управления, структура, экономические условия.

3.2. Планируемые результаты обучения

Планируемыми результатами обучения по дисциплине «Организационное проектирование» являются владения, характеризующие уровень формирования компетенции ПК-1.

Таблица 2 – Перечень результатов обучения, формируемых в ходе изучения дисциплины

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1 Способность руководить выполнением типовых задач тактического планирования производства	ПК-1.2 Способность проектировать организационные структуры	**Знать:** З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. **Уметь:** У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). **Владеть:** В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных

		структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.

3.3. Матрица соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

Таблица 3 – соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

№ п/п	Наименование раздела/темы дисциплины	Кол-во часов	Коды формируемых компетенций
			ПК-1
1	Раздел 1. Теоретические основы планирования и проектирования организаций	62/46,5	+
2	Раздел 2. Некоторые аспекты проектирования систем управления организацией	64/48	+
3	Промежуточная аттестация	18/13,5	+

4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

4.1 Объем дисциплины

Таблица 4 – Трудоемкость дисциплины

Объем дисциплины	Всего акад./ астр часов
Всего зачетных единиц	4
Всего академических/астрономических часов учебных занятий	144/108
В том числе:	
контактная работа обучающихся с преподавателем	36/27
1. По видам учебных занятий:	30/22,5
Теоретические занятия - занятия лекционного типа	10/7,5
Занятия семинарского типа	20/15
Лабораторные работы	-
2. Промежуточной аттестации обучающегося - экзамен	6/4,5
Самостоятельная работа обучающихся:	108/81
Подготовка к контрольным работам	-
Выполнение творческих заданий	56/42
Курсовое проектирование	-
Подготовка к экзамену	12/9

4.2. Структура дисциплины

Таблица 5 – Структура дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах ауд/астр)				Вид контроля
					Лекции	Практ. зан.	Контроль	СРС	
Раздел 1. Теоретические основы планирования и проектирования организаций		9	1-3	**62/46,5**	4	10	-	48	Входной контроль. Текущий контроль. Рубежный контроль.
Раздел 2. Некоторые аспекты проектирования систем управления организацией		9	3-7	**64/48**	6	10	-	48	Текущий контроль. Рубежный контроль
Всего по видам учебных занятий		9	1-7	**126/94,5**	10/7,5	20/15	-	96/72	
Промежуточная аттестация		9	8	**18/13,5**	-	-	6/4,5	12/9	Экзамен
Всего		9	1-7	**144/108**	**10/7,5**	**20/15**	**6/4,5**	**108/81**	**Экзамен**

4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

4.3.1. Теоретические занятия - занятия лекционного типа

Таблица 6 – Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела (модуля) дисциплины, темы	Содержание	Кол-во часов	Виды занятий: по дидактическим задачам/ по способу изложения учебного материала	Оценочное средство	Формируемый результат
1	**Раздел 1. Теоретические основы планирования и проектирования организаций**		**4**			
1.1	Тема 1.1. Общие положения организационного проектирования	Входной контроль. Понятие организационного и технического проектирования. Состав и структура организационного проекта системы управления организации. Состав, структура и характеристика основной рабочей документации организационного проекта системы управления. Понятие организационно-кадрового проектирования систем управления.	1	вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации	тестирование, устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
1.2.	Тема 1.2. Проектирование содержания управленческой деятельности и информационного обеспечения систем управления	Определение цели и задач системы управления. Понятие информационного обеспечения управленческой деятельности. Проектирование информационного обеспечения системы управления: разработка системы документационного обеспечения системы управления: рациональных форм документов, макетов и рабочих форм документов. Проектирование и анализ схем документооборота, схем информационных связей в системе управления.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
1.3.	Тема 1.3. Определение трудоемкости и численности управленческого персонала	Определение трудоемкости функциональной управленческой деятельности. Расчет необходимой численности функционального управленческого персонала. Определение численности высшего управленческого персонала.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых

		Распределения полномочий, функциональных обязанностей. Нормы управляемости. Эволюция норм управляемости.				предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
1.4.	Тема 1.4. Проектирование организационной структуры системы управления	Понятие организационной структуры, организационной структуры системы управления. Принципы формирования организационных структур. Разработка производственной структуры организации. Определение состава, структуры и численности функциональных структурных подразделений. Разработка проекта функциональной структуры системы управления. Определение состава и структуры подсистемы стратегического управления. Разработка вариантов организационной структуры организации.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2	**Раздел 2. Некоторые аспекты проектирования систем управления организацией**		**6**			
2.1.	Тема 2.1. Функциональный анализ организационного проектирования системы управления организацией	Анализ функционального содержания управленческой деятельности. Анализ численности управленческого персонала. Анализ организационной структуры системы управления. Анализ и учет специфики объекта управления применительно к деятельности системы управления.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.2.	Тема 2.2. Кадровое проектирование систем управления	Понятие и общая схема кадрового проектирования систем управления. Понятия идентификации и диагностики наличного кадрового ресурса. Разработка нормативных моделей функциональной управленческой деятельности и идентификационных характеристик управленческого персонала различных классов. Формирование идентификационных описаний наличного кадрового ресурса. Диагностика наличного управленческого кадрового ресурса.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.3.	Тема 2.3. Разработка документов организационного проектирования	Формирование рабочего проекта системы управления. Оформление схемы организационной структуры. Формирование штатного расписания. Состав, структура и порядок разработки положений о функциональных структурных подразделениях. Состав, структура и порядок разработки должностных инструкций. Оформление схемы документооборота, схем	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений

		информационных связей, карты распределения обязанностей и полномочий.				деятельности, выпуска новых продуктов.
2.4.	Тема 2.4. Принципы и направления совершенствования организационно проектирования систем управления	Понятие совершенствования систем управления. Объективная необходимость адаптационной динамики организационных структур систем управления. Основные направления совершенствования систем управления. Принципы рационализации информационного обеспечения на основе компьютеризации управленческой деятельности. Формирование адаптационных структур управления.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.5.	Тема 2.5. Экономическое обоснование проектных предложений	Понятие эффективности управленческой деятельности. Существующие методы расчета экономической эффективности. Особенности определения экономической эффективности систем управления в организациях различных типов и классов. Методы расчета социальной экономической эффективности управленческой деятельности.	2	итоговая лекция / лекция-визуализация	устный опрос	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
Всего			**10**			

4.3.2. Занятия семинарского типа

Таблица 7 – Содержание практического (семинарского) курса

№ п/п	Темы практических занятий	Кол-во часов	Форма проведения занятия	Оценочное средство	Формируемый результат
1	**Раздел 1. Теоретические основы планирования и проектирования организаций**	**10**			
1.1	Тема 1.1. Общие положения организационного проектирования. Семинар № 1. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие организационного и технического проектирования. 2. Состав и структура организационного проекта системы управления организации.	2 1	Круглый стол	Доклад	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).

					организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
	Семинар № 2. Темы докладов для круглого стола: 1. Состав, структура и характеристика основной рабочей документации организационного проекта системы управления. 2. Понятие организационно-кадрового проектирования систем управления.	1	Круглый стол	Доклад	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
1.2	Тема 1.2. Проектирование содержания управленческой деятельности и информационного обеспечения систем управления	2			
	Семинар № 3. Темы докладов для круглого стола: 1. Механизм определения цели и задач системы управления. 2. Понятие информационного обеспечения управленческой деятельности. 3. Проектирование информационного обеспечения системы управления: разработка системы документационного обеспечения системы управления, рациональных форм документов, макетов и рабочих форм документов.	1	Круглый стол	Доклад	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
	Семинар № 4. Темы докладов для круглого стола: 1. Проектирование и анализ схем документооборота. 2. Проектирование и анализ схем информационных связей в системе управления.	1	Круглый стол	Доклад	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
	Решение ситуационных задач.		Решение ситуационных задач	Комплект задач	В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
1.3	Тема 1.3. Определение трудоемкости и численности управленческого персонала	2			
	Семинар № 5. Темы докладов для круглого стола:	1	Круглый стол	Доклад	

	1. Определение трудоемкости функциональной управленческой деятельности. 2. Расчет необходимой численности функционального управленческого персонала. 3. Определение численности высшего управленческого персонала. Семинар № 6. Темы докладов для круглого стола: 1. Распределения полномочий, функциональных обязанностей. 2. Нормы управляемости. 3. Эволюция норм управляемости. Решение ситуационных задач.	1	Круглый стол Решение ситуационных задач	Доклад Комплект задач	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
1.4	Тема 1.4. Проектирование организационной структуры системы управления Семинар № 7. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие организационной структуры, организационной структуры системы управления. 2. Принципы формирования организационных структур. 3. Разработка производственной структуры организации. Семинар № 8. 1. Определение состава, структуры и численности функциональных структурных подразделений. 2. Разработка проекта функциональной структуры системы управления. 3. Определение состава и структуры подсистемы стратегического управления. 4. Разработка вариантов организационной структуры организации.	2 0,5 0,5	 Круглый стол Круглый стол	 Доклад Доклад	 З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).

	Семинар № 9. Решение ситуационных задач. Семинар № 10. Решение ситуационных задач. Рубежный контроль по разделу 1.	0,5 0,5 	Решение ситуационных задач Решение ситуационных задач Тестирование	Комплект задач Комплект задач Набор тестовых заданий	В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2	**Раздел 2. Некоторые аспекты проектирования систем управления организацией**	**10**			
2.1	Тема 2.1. Функциональный анализ организационного проектирования системы управления организацией Семинар № 11. Темы докладов для круглого стола: 1. Анализ функционального содержания управленческой деятельности. 2. Анализ численности управленческого персонала. 3. Анализ организационной структуры системы управления. 4. Анализ и учет специфики объекта управления применительно к деятельности системы управления. Семинар № 12. Решение ситуационных задач.	2 1 1 	Круглый стол Решение ситуационных задач	Доклад Комплект задач	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.2	Тема 2.2. Кадровое проектирование систем управления Семинар № 13. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие и общая схема кадрового проектирования систем управления. 2. Понятия идентификации и диагностики наличного кадрового ресурса.	2 1 	Круглый стол	Доклад	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций;

	3. Разработка нормативных моделей функциональной управленческой деятельности и идентификационных характеристик управленческого персонала различных классов. 4. Формирование идентификационных описаний наличного кадрового ресурса. 5. Диагностика наличного управленческого кадрового ресурса. Семинар № 14. Решение ситуационных задач.	1	Решение ситуационных задач	Комплект задач	У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.3	Тема 2.3. Разработка документов организационного проектирования Семинар № 15. Темы докладов для круглого стола: 1. Формирование рабочего проекта системы управления. 2. Оформление схемы организационной структуры. 3. Формирование штатного расписания. Семинар № 16. Темы докладов для круглого стола: 1 Состав, структура и порядок разработки положений о функциональных структурных подразделениях. 2.. Состав, структура и порядок разработки должностных инструкций. 3.. Оформление схемы документооборота, схем информационных связей, карты распределения обязанностей и полномочий. Решение ситуационных задач.	2 1 1 1	Круглый стол Круглый стол Решение ситуационных задач	Доклад Доклад Комплект задач	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.

2.4	Тема 2.4. Принципы и направления совершенствования организационно проектирования систем управления Семинар № 17. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие совершенствования систем управления. 2. Объективная необходимость адаптационной динамики организационных структур систем управления. 3. Основные направления совершенствования систем управления. 4. Принципы рационализации информационного обеспечения на основе компьютеризации управленческой деятельности. 5. Формирование адаптационных структур управления. Семинар № 18. Решение ситуационных задач.	2 2 1	Круглый стол Решение ситуационных задач	Доклад Комплект задач	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.5	Тема 2.5. Ведение учета на предприятии в условиях реализации бизнес-плана Семинар № 19. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие эффективности управленческой деятельности. 2. Существующие методы расчета экономической эффективности. 3. Особенности определения экономической эффективности систем управления в организациях различных типов и классов. 4. Методы расчета социальной экономической эффективности управленческой деятельности. Семинар № 20. Решение ситуационных задач. Рубежный контроль по разделу 2.	2 1 1 Тестирование	Круглый стол Решение ситуационных задач Тестирование	Доклад Комплект задач Тестирование	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. У.1 - создавать модели новых организаций; У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Тестирование

				Набор тестовых заданий	З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
Всего		**20**			

4.3.3. Самостоятельная работа

Таблица 8 – Задания для самостоятельного изучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Оценочное средство	Формируемый результат
1	**Раздел 1. Теоретические основы планирования и проектирования организаций**	**48**		
1	Тема 1.1. Общие положения организационного проектирования. Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Что такое организационное и техническое проектирование? 2. Назовите состав и структура организационного проекта системы управления организации. 3.Что такое организационно-кадровое проектирование систем управления.	**10** 2	Примерный перечень вопросов	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
	Подготовка к семинару № 1. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие организационного и технического проектирования. 2. Состав и структура организационного проекта системы управления организации.	4	Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
	Подготовка к семинару № 2. Темы докладов для круглого стола: 1. Состав, структура и характеристика основной рабочей документации организационного проекта системы управления. 2. Понятие организационно-кадрового проектирования систем управления.	4	Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
2	Тема 1.2. Проектирование содержания управленческой деятельности и информационного обеспечения систем управления	**10**		

	Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Каковы цели и задач системы управления? 2. Назовите сущность информационного обеспечения управленческой деятельности. 3. Назовите состав системы документационного обеспечения системы управления. 4. Каков алгоритм анализа схем документооборота, схем информационных связей в системе управления.	2	Примерный перечень вопросов	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
	Подготовка к семинару № 3. Темы докладов для круглого стола: 1. Механизм определения цели и задач системы управления. 2. Понятие информационного обеспечения управленческой деятельности. 3. Проектирование информационного обеспечения системы управления: разработка системы документационного обеспечения системы управления, рациональных форм документов, макетов и рабочих форм документов.	4	Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
	Подготовка к семинару № 4. Темы докладов для круглого стола: 1. Проектирование и анализ схем документооборота. 2. Проектирование и анализ схем информационных связей в системе управления.	4	Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
	Решение ситуационных задач.		Комплект задач	Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
3	Тема 1.3. Определение трудоемкости и численности управленческого персонала	**10**		
	Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Для чего необходимо знать трудоемкость функциональной управленческой деятельности? 2. Каков алгоритм расчета необходимой численности функционального управленческого персонала. 3.Ккак Определяется численность высшего управленческого персонала.	2	Примерный перечень вопросов	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.

	4. Каким образом происходит распределение полномочий, функциональных обязанностей. 5. Чему равно норма управляемости? Подготовка к семинару № 5. Темы докладов для круглого стола: 1. Определение трудоемкости функциональной управленческой деятельности. 2. Расчет необходимой численности функционального управленческого персонала. 3. Определение численности высшего управленческого персонала. Подготовка к семинару № 6. Темы докладов для круглого стола: 1. Распределения полномочий, функциональных обязанностей. 2. Нормы управляемости. 3. Эволюция норм управляемости. Решение ситуационных задач.	4 4	Доклад Доклад Комплект задач	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
4	Тема 1.4. Проектирование организационной структуры системы управления Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Что такое организационная структура и, организационная структура системы управления? 2. Каковы принципы формирования организационных структур? 3. Зачем нужна разработка производственной структуры организации? 4. Какие подходы используются при определении состава, структуры и численности функциональных структурных подразделений? Подготовка к семинару № 7. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие организационной структуры, организационной структуры системы управления. 2. Принципы формирования организационных структур. 3. Разработка производственной структуры организации.	**18** 2 4	Примерный перечень вопросов Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций;

	Подготовка к семинару № 8. 1. Определение состава, структуры и численности функциональных структурных подразделений. 2. Разработка проекта функциональной структуры системы управления. 3. Определение состава и структуры подсистемы стратегического управления. 4. Разработка вариантов организационной структуры организации.	4	Доклад	Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
	Подготовка к семинару № 9. Решение ситуационных задач.	2	Комплект задач	Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
	Подготовка к семинару № 10. Решение ситуационных задач.	2	Комплект задач	Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
	Подготовка к рубежному контролю по разделу 1.	4	Набор тестовых заданий	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2	**Раздел 2. Некоторые аспекты проектирования систем управления организацией**	**48**		
2.1	Тема 2.1. Функциональный анализ организационного проектирования системы управления организацией	**10**		
	Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Назовите алгоритм анализа функционального содержания управленческой деятельности. 2. Каков алгоритм анализа численности управленческого персонала? 3. С чего начинается анализ организационной структуры системы управления.	2	Примерный перечень вопросов	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
	Подготовка к семинару № 11. Темы докладов для круглого стола: 1. Анализ функционального содержания управленческой деятельности. 2. Анализ численности управленческого персонала.	4	Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций;

	3. Анализ организационной структуры системы управления. 4. Анализ и учет специфики объекта управления применительно к деятельности системы управления. Подготовка к семинару № 12. Решение ситуационных задач.	 4	 Комплект задач	Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.2	Тема 2.2. Кадровое проектирование систем управления Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Каков алгоритм кадрового проектирования систем управления? 2. Что такое идентификация и диагностика наличного кадрового ресурса. 3. Зачем нужна разработка нормативных моделей функциональной управленческой деятельности и идентификационных характеристик управленческого персонала различных классов? 4. Каким образом происходит формирование идентификационных описаний наличного кадрового ресурса? 5. Что входит в диагностику наличного управленческого кадрового ресурса? Подготовка к семинару № 13. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие и общая схема кадрового проектирования систем управления. 2. Понятия идентификации и диагностики наличного кадрового ресурса. 3. Разработка нормативных моделей функциональной управленческой деятельности и идентификационных характеристик управленческого персонала различных классов. 4. Формирование идентификационных описаний наличного кадрового ресурса. 5. Диагностика наличного управленческого кадрового ресурса. Подготовка к семинару № 14. Решение ситуационных задач.	**10** 2 4 4	Примерный перечень вопросов Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.3	Тема 2.3. Разработка документов организационного проектирования	**10**		

	Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Перечислите составные части рабочего проекта системы управления. 2. Что должно входить в схему организационной структуры? 3. Каким образом формируется штатное расписание? 4. Каков порядок разработки положений о функциональных структурных подразделениях? 5 Каков порядок разработки должностных инструкций?	2	Примерный перечень вопросов	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
	Подготовка к семинару № 15. Темы докладов для круглого стола: 1. Формирование рабочего проекта системы управления. 2. Оформление схемы организационной структуры. 3. Формирование штатного расписания.	4	Доклад	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).
	Подготовка к семинару № 16. Темы докладов для круглого стола: 1 Состав, структура и порядок разработки положений о функциональных структурных подразделениях. 2.. Состав, структура и порядок разработки должностных инструкций. 3.. Оформление схемы документооборота, схем информационных связей, карты распределения обязанностей и полномочий. Решение ситуационных задач.	4	Доклад Комплект задач	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.4	Тема 2.4. Принципы и направления совершенствования организационно проектирования систем управления Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. В каких случаях необходимо производить совершенствование системы управления? 2. Перечислите основные направления совершенствования систем управления. 3. Каковы принципы рационализации информационного обеспечения на основе компьютеризации управленческой деятельности? 4. Что такое формирование адаптационных структур управления? Подготовка к семинару № 17. Темы докладов для круглого стола:	**8** 2 3	Примерный перечень вопросов	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.

	1. Понятие совершенствования систем управления. 2. Объективная необходимость адаптационной динамики организационных структур систем управления. 3. Основные направления совершенствования систем управления. 4. Принципы рационализации информационного обеспечения на основе компьютеризации управленческой деятельности. 5. Формирование адаптационных структур управления. Подготовка к семинару № 18. Решение ситуационных задач.	 3	Доклад Комплект задач Комплект задач	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
2.5	Тема 2.5. Ведение учета на предприятии в условиях реализации бизнес-плана Подготовка к устному опросу на лекции по теме: 1. Зачем надо иметь представление об эффективности управленческой деятельности? 2. Перечислите существующие методы расчета экономической эффективности. 3. Каковы особенности определения экономической эффективности систем управления в организациях различных типов и классов? 4. Назовите методы расчета социальной экономической эффективности управленческой деятельности. Подготовка к семинару № 19. Темы докладов для круглого стола: 1. Понятие эффективности управленческой деятельности. 2. Существующие методы расчета экономической эффективности. 3. Особенности определения экономической эффективности систем управления в организациях различных типов и классов. 4. Методы расчета социальной экономической эффективности управленческой деятельности. Подготовка к семинару № 20. Решение ситуационных задач.	**10** 2 3 3	 Примерный перечень вопросов Доклад Комплект задач	 Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов. Умеет создавать модели новых организаций; Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов). Владеет современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.

	Подготовка к рубежному контролю по разделу 2.	2	Набор тестовых заданий	Знает требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.
3.	Подготовка к экзамену	**12**		
Всего		**108**		

5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

5.1. Образовательные технологии

Реализация различных видов учебной работы при изучении обучающимися дисциплины, предусматривает использование в учебном процессе инновационных образовательных технологий, активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

Активные формы занятий побуждают обучаемых к мыслительной активности, к проявлению творческого, исследовательского подхода и поиску новых идей для решения разнообразных задач по направлению подготовки и способствуют разнообразному (индивидуальному, групповому, коллективному) изучению (усвоению) учебных вопросов (проблем), активному взаимодействию обучаемых и преподавателя, живому обмену мнениями между ними, нацеленному на выработку правильного понимания содержания изучаемой темы и способов ее практического использования. В соответствии с этим при изучении дисциплины предусматривается использование следующих образовательных технологий:

1. Входной контроль в виде решения тестовых заданий.
2. Теоретические занятия - занятия лекционного типа в виде:

– вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации;
– тематическая лекция / лекция-визуализация;
– итоговая лекция / лекция-визуализация.

3. Занятия семинарского типа в виде круглого стола с устной формой изложения докладов и организацией дискуссии по теме семинарского занятия, решения ситуационных задач и кейс-ситуаций.

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий, размещенным на официальном сайте института.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

5.2. Лицензионное программное обеспечение

В образовательном процессе при изучении дисциплины используется следующее лицензионное программное обеспечение:

1. ОС Microsoft Windows 7.
2. Microsoft Office 2007.
3. Kaspersky Endpoint Security.
4. СПС Консультант Плюс.
5. Контент-фильтрация.
6. Система тестирования INDIGO.

5.3. Современные профессиональные базы данных

В образовательном процессе при изучении дисциплины используются следующие современные профессиональные базы данных:

Электронно-библиотечная система «Университетская Библиотека Онлайн» - https://biblioclub.ru/.

Научная электронная библиотека - www.elibrary.ru.

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - https://www.scopus.com.

Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - https://apps.webofknowledge.com

Архив научных журналов НП Национальный Электронно-Информационный Консорциум (НЭИКОН) (arch.neicon.ru)

Научная библиотека открытого доступа - https://cyberleninka.ru

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - http://ecsocman.hse.ru.

5.4. Информационные справочные системы

Изучение дисциплины сопровождается применением информационных справочных систем:

1. СПС Консультант Плюс.

6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению

Типовые задания, база тестов и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины (в т.ч. в процессе ее освоения), а также методические материалы, определяющие процедуры этой оценки приводятся в приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения выполняется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации успеваемости, утверждённое приказом ректора от 14.03.2023 г. № 40 о/д и включает в себя системы оценок:

1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»;

2) «зачтено», «не зачтено».

7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

7.1. Основная учебная литература

1. Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций: учебник / Л.Г. Руденко. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 240 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684226 (дата обращения 05.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02497-9. – Текст: электронный.

7.2. Дополнительная учебная литература

1. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность: учебник / Е.С. Григорян, И.А. Юрасов. – 5-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 248 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710072 (дата обращения: 05.05.2026). – Библиогр.: с. 220-221. – ISBN 978-5-394-05430-3. – Текст: электронный.

2. Герасимова, О.О. Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие: [16+] / О.О. Герасимова. – Минск: РИПО, 2019. – 270 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599913 (дата обращения: 05.05.2026). – Библиогр.: с. 253-256. – ISBN 978-985-503-905-2. – Текст: электронный.

3. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров; под ред. А.О. Блинова. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 344 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103 (дата обращения: 05.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Текст: электронный.

7.3. Электронные образовательные ресурсы

1. Коллекция Федерального центра информационно-образовательных ресурсов ФЦИОР: http://fcior.edu.ru/
2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов: http://schoolcollection.edu.ru.
3. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент http://ecsocman.hse.ru
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: http://window.edu.ru/

8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

http://president.kremlin.ru/ - Президент Российской Федерации
http://www.government.ru/ - Правительство Российской Федерации
http://www.duma.gov.ru/ - Государственная Дума
http://www.rospotrebnadzor.ru - Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека
http://www.ed.gov.ru - Федеральное агентство по образованию
http://www.economy.gov.ru - Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации
http://www.fas.gov.ru/ - Федеральная антимонопольная служба
http://www.nalog.ru/ - Федеральная налоговая служба
http://www.ksrf.ru/ - Конституционный суд Российской Федерации
http://www.supcourt.ru/ - Верховный Суд Российской Федерации
http://www.arbitr.ru/ - Высший Арбитражный Суд Российской Федерации
http://www.garant.ru/ - Справочная правовая база «Гарант»
http://www.consultant.ru/ - Справочная правовая система «Консультант плюс».
https://uisrussia.msu.ru/ - база данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
http://www.rbc.ru – сайт РБК
http://www.customs.ru – сайт Федеральной таможенной службы
http://www.expert.ru – аналитический сайт Эксперт
http://www.unctad.org – сайт Конференции по торговле и развитию ООН
https://psyera.ru/search-results?searchid=2107949&text=eghfdktybt+ghjtrnfvb – база статей и данных по управлению проектами
https://pmmagazine.ru/ - сайт журнала «Управление Проектами» - журнал об управлении проектами, программами и портфелями проектов
http://www.pm-conf.ru/ - сайт международной конференции «Управление проектами»
http://www.pmprofy.ru/ - Управление проектами. Microsoft Project. Профессионал управления проектами.
http://www.pmtoday.ru/ - ресурс посвящен теме управления проектами и он помогает руководителям улучшить свои навыки
http://www.rubricon.com - Энциклопедии, словари, справочники-Рубрикон
http://www.edu.ru - Федеральный портал «Российское образование»
http://www.window.edu.ru - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»

http://www.intuit.ru - Национальный открытый университет
http://www.glossary.ru - Служба тематических толковых словарей
http://www.gks.ru - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
http://www.biblioclub.ru – университетская библиотечная система online
https://uisrussia.msu.ru/ - база данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
http://www.rhr.ru - «Человеческие ресурсы России»
http://assessment.ru/Assessment.ru Все о том, как оценивают персонал в мире
https://i-exam.ru/ - Единый портал интернет-тестирования в сфере образования.

9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для изучения дисциплины используется любая мультимедийная аудитория. Мультимедийная аудитория оснащена современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из:

мультимедийного проектора,

проекционного экрана,

акустической системы,

персонального компьютера (с техническими характеристиками не ниже: процессор не ниже 1.6.GHz, оперативная память – 1 Gb, интерфейсы подключения: USB, audio, VGA.

Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть «Интернет».

Компьютерное оборудованием имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплин.

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

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека ONLINE», доступ к которой предоставлен обучающимся. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям ФГОС ВО.

Приложение 1
к рабочей программе дисциплины
Организационное проектирование

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВХОДНОГО, ТЕКУЩЕГО, РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ЕЕ ОСВОЕНИЮ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ (Б1.В.ОД.14)

По направлению подготовки	**38.03.02 Менеджмент**
Направленность подготовки	**Менеджмент организации**
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	**бакалавр**
Форма обучения	**очно-заочная**

Калининград

6.1. Оценочные средства по итогам освоения дисциплины

6.1.1. Цель оценочных средств

Целью оценочных средств является установление соответствия уровня подготовленности обучающегося на данном этапе обучения требованиям рабочей программы по дисциплине «Организационное проектирование».

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Организационное проектирование». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

Комплект оценочных средств включает контрольные материалы для проведения всех видов контроля в форме тестовых заданий, устного опроса, доклада-презентации и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к экзамену.

Структура и содержание заданий – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Организационное проектирование».

При разработке оценочных средств преподавателем используются базы данных педагогических измерительных материалов, предоставленных ООО «Научно-исследовательский институт мониторинга качества образования».

6.1.2. Объекты оценивания – результаты освоения дисциплины

Объектом оценивания является владение навыками развития новых организаций, направлений деятельности, продуктов.

Результатами освоения дисциплины являются:

Знать:

– З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов.

Уметь:

– У.1 - создавать модели новых организаций;

– У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).

Владеть:

– В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля) с указанием этапов их формирования

Темы занятий	Индикатор достижения компетенции		Планируемые результаты освоения дисциплины	Наименование оценочного средства			
	код	Содержание индикатора		*входной*	*текущий*	*рубежный*	*промежу-точный*
Тема 1.1. Общие положения организационного проектирования	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2	Т1	Примерный перечень вопросов Доклад	КЗ1	Э
Тема 1.2. Проектирование содержания управленческой деятельности и информационного обеспечения систем управления	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач	КЗ1	Э
Тема 1.3. Определение трудоемкости и численности управленческого персонала	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач	КЗ1	Э
Тема 1.4. Проектирование организационной структуры системы управления	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач	КЗ1	Э
Тема 2.1. Функциональный анализ организационного проектирования системы управления организацией	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач	КЗ2	Э
Тема 2.2. Кадровое проектирование систем управления	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач	КЗ2	Э

Тема 2.3. Разработка документов организационного проектирования	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач	КЗ2	Э
Тема 2.4. Принципы и направления совершенствования организационно проектирования систем управления	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач	КЗ2	Э
Тема 2.5. Экономическое обоснование проектных предложений	ПК-1.2	Способен проектировать организационные структуры	З.1, У.1, У.2, В.1	-	Примерный перечень вопросов Доклад Комплект ситуационных задач Набор тестовых заданий	КЗ2	Э

6.1.3. Формы контроля и оценки результатов освоения

Контроль и оценка результатов освоения – это выявление, измерение и оценивание знаний, умений и уровня владений формирующихся компетенций в рамках освоения дисциплины. В соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Управление организацией (предприятием» предусматривается текущий, рубежный и промежуточный контроль результатов освоения.

6.1.4 Система оценивания комплекта оценочных средств текущего контроля, рубежного контроля и промежуточной аттестации

Система оценивания каждого вида работ описана в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, утвержденным Приказом ректора от 14.03.2023 г. № 40 о/д.

6.2. Примерные (типовые) оценочные или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений (или) опыта деятельности, в процессе освоения дисциплины (модуля, практики), характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

6.2.1 Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения входного контроля

Входной контроль в виде теста предназначен для оценки уровня сформированности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций у обучающегося в процессе изучения предшествующих дисциплин. Входной контроль осуществляется по ответам на предлагаемый Тест 1 (Т1).

Тест 1 (Т1)

Что такое предприятие?
самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг в целях получения прибыли
самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся перераспределением ресурсов
хозяйствующий субъект с правом юридического лица, занимающийся накоплением капитала

Предприятия по отраслевому признаку бывают:
торговые, строительные, производственные и смешанные
производственные, строительные, торговые и др.
производственные, государственные, строительные, торговые и др.

По форме собственности предприятия бывают:
государственные, частные, производственные
государственные, муниципальные, частные, смешанные
малые, государственные, коллективные, частные

По характеру правового режима собственности предприятия бывают:
индивидуальные, государственные, малые
индивидуальные, коллективные и смешанные
индивидуальные и коллективные

По размеру предприятия бывают:
малые, средние, крупные

малые, средние, объединенные
малые, средние, комплексные

Ответы на какие вопросы включает экономический выбор
что производить
как производить
сколько производить
для кого производить

Что выступает в качестве объединяющего и управляющего фактора производства
капитал
предпринимательские способности
земля
труд
информация

Предмет науки управления, это
природа управленческих отношений
труд людей в управлении
опыт управления
законы управления
методы управления

Что является источником власти и управления
знания
техника
собственность
люди

Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении
технология управления
функции управления
техника управления
профессиональная подготовка
иерархия управления
стиль управления

В управлении различают следующие виды деятельности
подготовку и принятие управленческих решений
производственную деятельность
деятельность по координации людей
деятельность организации на рынке товаров и услуг
деятельность по строительству

В организации выделяют следующие уровни
первичный
высший
вторичный
средний
низовой

Предметом рассмотрения теории управления являются

организационно-управленческие отношения
организационно-экономические отношения
технологическая документация

Процесс управления включает
сбор информации
переработку ресурсов
переработку информации
передачу информации
хранение товаров

К характеристикам процесса управления относится
цель управления
техника управления
функции управления
стиль управления
управленческие решения
структура управления

Управление – это непрерывный целенаправленный, информационный процесс _____ на коллективы людей и обеспечивающий соответствующее их поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях
воздействия

Предметом управленческого труда является
ресурсы организации
информация
техника производства

Человек в управлении рассматривается как самое сильное _____
преимущество
конкурентное.

Динамику системы управления определяют
цели управления
структура управления
функции управления
управленческие решения

Статику системы управления определяют
функции управления
структура управления
технология управления
цели управления

Организация как система управления характеризуется
наличием признаков, присущих системам управления
наличием оборудования
территориальным расположением

Назовите признаки сложных систем
иерархическое расположение элементов системы

наличие внешний среды
эстетичность
наличие прямых и обратных связей

Система управления, это
совокупность работ, определяющих направление деятельности
совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве, расположенных иерархически
состав подразделений

Системный подход, это
метод исследования систем
метод проектирования систем
метод контроля систем

Организация в менеджменте, это
процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей
собрание независимых специалистов
объединение экспертов

Система характеризуется следующими элементами
входом
процессом
ценой
выходом

Организационная структура отражает
строение системы управления
мотивацию персонала
техническое оснащение

Внутренняя среда организации, это
исполнители и руководители
информационные связи
конкуренты
законы

К факторам внешней среды относятся
производственные мощности
потребители
экономические факторы
политические факторы
социальные факторы

Определите правильную последовательность задач организации
___ совершенствование структуры управления
___ увеличение прибыли
___ внедрение инноваций
___ производство продукции и услуг
4, 2, 3, 1

Систему управления характеризует
помещение

прямые связи
обратные связи
субъект управления
объект управления
длительность работы

Декомпозиция систем характеризуется разделением систем по различным целям, функциям, способам достижения _____
целей

Внешняя среда организации изучается маркетинговыми _____
исследованиями

Миссия организации - это
предназначение фирмы, система ценностей, традиций и подходы менеджеров к принятию решений
микрокультура фирмы
структура управления фирмой

Цели организации - это
мысленное представление результата деятельности организации
эффективность деятельности организации
формы и системы оплаты труда в организации

Дерево целей - это
распределение целей по уровням управления
распределение функций по уровням управления
распределение решений по уровням управления

Цели в системе управления подразделяются на
качественные
количественные
комплексные

Качественные цели определяются с помощью
метода моделирования
метода экспертных оценок
метода стоимостного анализа

Количественные цели могут быть измерены
в денежном выражении
в натуральном выражении
в единицах времени
правильного ответа нет

Главная задача формирования целей организации
построение совершенной структуры управления
построение функциональных подразделений
четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях

Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации

___ Построение дерева целей
___ Формирование качественных целей
___ Оценка (ранжирование) качественных целей
___ Определение количественных целей
2, 3, 1, 4

Цели организации устанавливают
исполнители
руководители
клиенты
менеджеры

Ключевыми компонентами стратегического планирования являются
цели планирования
разработка этапов планирования
структура управления

Цели бывают
долгосрочными
краткосрочными
достижимыми
минимальными

Стратегическое планирование – это
процесс выбора целей
процесс выбора решений
процесс выбора структуры

Показателями достижения целей могут быть
уровень прибыли
общий объем продаж
объем инвестиций

Стратегические планы разрабатываются
индивидуально
в пределах отдельного подразделения
на высших уровнях

Целевое управление предполагает
разработку долгосрочных целей
разработку краткосрочных целей
разработку регламентирующей документации

Современные организации, как правило
многоцелевые
одноцелевые

На процесс планирования влияют
внешняя среда
внутренняя среда
культура фирмы

Процесс планирования предполагает
разработку личных планов
разработку планов организации
разработку процедур принятия решений

Основой существования организации является
мотивация сотрудников
миссия организации
корпоративная культура

Дерево целей позволяет
довести цели до каждого подразделения
улучшить условия труда
довести цели до каждого сотрудника

Корректировка целей производится
до выявления степени достижения целей
после выявления степени достижения целей
в процессе выявления степени достижения целей

Реализация целей подразумевает
закрепление целей за каждым исполнителем
установление графика выполнения работ
контроль выполнения целей

Бизнес-планирование осуществляется
для выявления недостатков в работе фирмы
для привлечения инвесторов
для выпуска конкурентоспособной продукции

На этапе долгосрочного планирования вырабатывается
стратегия работы отдельного исполнителя
стратегия работы отдельного подразделения
стратегия фирмы по всем ее направлениям

Тактические планы разрабатываются
на один день
на один год
на пять лет

Основные требования, предъявляемые к целям
конкретность
измеримость
достижимость
лояльность

Организация в системе управления представляет
конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей
объединение функций
объединение решений

6.2.2 Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения текущего контроля

Текущий контроль проводится в разрезе оценки компетенций, предусмотренных в РПД – З.1, У.1, У.2, В.1.

Примерная тематика вопросов устного опроса для оценки сформированности порогового уровня компетенции ПК-1.2 - З.1 - требования к анализу и проектированию новых организационных структур для новых предприятий, направлений деятельности, выпуска новых продуктов

Тема 1.1. Общие положения организационного проектирования

1. Что такое организационное и техническое проектирование?
2. Назовите состав и структура организационного проекта системы управления организации.
3.Что такое организационно-кадровое проектирование систем управления.

Тема 1.2. Проектирование содержания управленческой деятельности и информационного обеспечения систем управления

1. Каковы цели и задач системы управления?
2. Назовите сущность информационного обеспечения управленческой деятельности.
3. Назовите состав системы документационного обеспечения системы управления.
4. Каков алгоритм анализа схем документооборота, схем информационных связей в системе управления.

Тема 1.3. Определение трудоемкости и численности управленческого персонала

1. Для чего необходимо знать трудоемкость функциональной управленческой деятельности?
2. Каков алгоритм расчета необходимой численности функционального управленческого персонала.
3.Ккак определяется численность высшего управленческого персонала?
4. Каким образом происходит распределение полномочий, функциональных обязанностей?
5. Чему равно норма управляемости?

Тема 1.4. Проектирование организационной структуры системы управления

1. Что такое организационная структура и, организационная структура системы управления?
2. Каковы принципы формирования организационных структур?
3. Зачем нужна разработка производственной структуры организации?
4. Какие подходы используются при определении состава, структуры и численности функциональных структурных подразделений?

Тема 2.1. Функциональный анализ организационного проектирования системы управления организацией

1. Назовите алгоритм анализа функционального содержания управленческой деятельности.
2. Каков алгоритм анализа численности управленческого персонала?
3. С чего начинается анализ организационной структуры системы управления?

Тема 2.2. Кадровое проектирование систем управления

1. Каков алгоритм кадрового проектирования систем управления?

2. Что такое идентификация и диагностика наличного кадрового ресурса?
3. Зачем нужна разработка нормативных моделей функциональной управленческой деятельности и идентификационных характеристик управленческого персонала различных классов?
4. Каким образом происходит формирование идентификационных описаний наличного кадрового ресурса?
5. Что входит в диагностику наличного управленческого кадрового ресурса?

Тема 2.3. Разработка документов организационного проектирования

1. Перечислите составные части рабочего проекта системы управления.
2. Что должно входить в схему организационной структуры?
3. Каким образом формируется штатное расписание?
4. Каков порядок разработки положений о функциональных структурных подразделениях?
5 Каков порядок разработки должностных инструкций?

Тема 2.4. Принципы и направления совершенствования организационно проектирования систем управления

1. В каких случаях необходимо производить совершенствование системы управления?
2. Перечислите основные направления совершенствования систем управления.
3. Каковы принципы рационализации информационного обеспечения на основе компьютеризации управленческой деятельности?
4. Что такое формирование адаптационных структур управления?

Тема 2.5. Экономическое обоснование проектных предложений

1. Зачем надо иметь представление об эффективности управленческой деятельности?
2. Перечислите существующие методы расчета экономической эффективности.
3. Каковы особенности определения экономической эффективности систем управления в организациях различных типов и классов?
4. Назовите методы расчета социальной экономической эффективности управленческой деятельности.

Примерная тематика докладов для круглого стола для оценки сформированности базового уровня компетенции ПК-1.2 - У.1 - создавать модели новых организаций, У.2 - проектировать межличностные, групповые и организационные взаимодействия в новых организациях (новых направлений, продуктов).

Тема 1.1. Общие положения организационного проектирования

Семинар № 1

1. Понятие организационного и технического проектирования.
2. Состав и структура организационного проекта системы управления организации.

Семинар № 2

1. Состав, структура и характеристика основной рабочей документации организационного проекта системы управления.
2. Понятие организационно-кадрового проектирования систем управления.

Тема 1.2. Проектирование содержания управленческой деятельности и информационного обеспечения систем управления

Семинар № 3

1. Механизм определения цели и задач системы управления.
2. Понятие информационного обеспечения управленческой деятельности.
3. Проектирование информационного обеспечения системы управления: разработка системы документационного обеспечения системы управления, рациональных форм документов, макетов и рабочих форм документов.

Семинар № 4

1. Проектирование и анализ схем документооборота.
2. Проектирование и анализ схем информационных связей в системе управления.

Тема 1.3. Определение трудоемкости и численности управленческого персонала

Семинар № 5

1. Определение трудоемкости функциональной управленческой деятельности.
2. Расчет необходимой численности функционального управленческого персонала.
3. Определение численности высшего управленческого персонала.

Семинар № 6

1. Распределения полномочий, функциональных обязанностей.
2. Нормы управляемости.
3. Эволюция норм управляемости.

Тема 1.4. Проектирование организационной структуры системы управления

Семинар № 7

1. Понятие организационной структуры, организационной структуры системы управления.
2. Принципы формирования организационных структур.
3. Разработка производственной структуры организации.

Семинар № 8

1. Определение состава, структуры и численности функциональных структурных подразделений.
2. Разработка проекта функциональной структуры системы управления.
3. Определение состава и структуры подсистемы стратегического управления.
4. Разработка вариантов организационной структуры организации.

Тема 2.1. Функциональный анализ организационного проектирования системы управления организацией

Семинар № 11

1. Анализ функционального содержания управленческой деятельности.
2. Анализ численности управленческого персонала.
3. Анализ организационной структуры системы управления.
4. Анализ и учет специфики объекта управления применительно к деятельности системы управления.

Тема 2.2. Кадровое проектирование систем управления

Семинар № 13

1. Понятие и общая схема кадрового проектирования систем управления.
2. Понятия идентификации и диагностики наличного кадрового ресурса.
3. Разработка нормативных моделей функциональной управленческой деятельности и идентификационных характеристик управленческого персонала различных классов.
4. Формирование идентификационных описаний наличного кадрового ресурса.
5. Диагностика наличного управленческого кадрового ресурса.

Тема 2.3. Разработка документов организационного проектирования

Семинар № 15

1. Формирование рабочего проекта системы управления.
2. Оформление схемы организационной структуры.
3. Формирование штатного расписания.

Семинар № 16

1 Состав, структура и порядок разработки положений о функциональных структурных подразделениях.
2.. Состав, структура и порядок разработки должностных инструкций.
3.. Оформление схемы документооборота, схем информационных связей, карты распределения обязанностей и полномочий.

Тема 2.4. Принципы и направления совершенствования организационно проектирования систем управления

Семинар № 17

1. Понятие совершенствования систем управления.
2. Объективная необходимость адаптационной динамики организационных структур систем управления.
3. Основные направления совершенствования систем управления.
4. Принципы рационализации информационного обеспечения на основе компьютеризации управленческой деятельности.
5. Формирование адаптационных структур управления.

Тема 2.5. Ведение учета на предприятии в условиях реализации бизнес-плана

Семинар № 19

1. Понятие эффективности управленческой деятельности.
2. Существующие методы расчета экономической эффективности.
3. Особенности определения экономической эффективности систем управления в организациях различных типов и классов.
4. Методы расчета социальной экономической эффективности управленческой деятельности.

Примерная тематика ситуационных задач для оценки сформированности уровня компетенции ПК-1.2 - В.1 - современными средствами и методами анализа и проектирования организационных структур для новых предприятий, направлений

Тема 1.2. Проектирование содержания управленческой деятельности и информационного обеспечения систем управления

Семинар № 4

Задача 1

Численность персонала акционерного общества (АО) по производству молочной продукции составляет 1320 человек. В единой службе по управлению персоналом работает 14 человек. Организационная схема службы управления персоналом АО представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Организационная схема службы управления персоналом АО

На рисунке 1 видно, что главному менеджеру по персоналу подчиняется ряд важных подразделений по работе с кадрами и их социально-бытовому обслуживанию. Для нормального процесса выработки, обоснования и принятия управленческих решений главному менеджеру приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего начальника и изучать, а также разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.

В таблице 1 показан документооборот главного менеджера по персоналу службы документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом АО.

Таблица 1 - Документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом АО

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
Проведение работы по изучению деловых и профессиональных качеств линейных руководителей	1. Личные дела из подразделения найма и отбора персонала (НиОП) на работающих 2. Анкеты и рекомендации на вновь принимаемых на работу	1. Предложения о зачислении в резерв или о замещении вакантной должности; служебная записка с обоснованием отказа. 2. Предложение о приеме на работу или служебная записка с обоснованием отказа	1. Заместителю генерального директора по административной работе; начальнику службы управления персоналом (сл. УП). 2. Начальнику сл. УП; в подразделение НиОП для подготовки проекта приказа	Личные дела передаются в подразделение НиОП
Осуществление контроля за режимом работы АО		1. Докладная записка. 2. Докладная записка с проектом приказа	Начальнику сл. УП	С визой юрисконсульта на проекте приказа

Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по вопросам подбора, расстановки и перемещения кадров		Докладная записка с проектом распоряжения	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта
Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы социальной инфраструктуры, медицинского пункта, а также кураторство работы юрисконсульта	Указания начальника сл. УП	Протоколы производственных заседаний	Начальнику сл. УП, руководителям подразделений сл. УП	
Участие в составлении и обосновании смет фонда соцкультбыта и осуществление совместно с профсоюзным комитетом контроля за их исполнением	План мероприятий по соцкультбыту, коллективный договор	Смета фонда соцкультбыта. Протокол проверки	Начальнику сл. УП, заместителю генерального директора по экономике	
Организация работы по обеспечению медпункта и столовой необходимым инвентарем и оборудованием	Служебная записка руководителей подразделений	Заявки на закупку инвентаря, оборудования и ремонт помещений	В отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и ремонтно-строительный цех	Виза финансового отдела
Рассмотрение совместно с профкомом заявлений и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового и административного законодательства	Заявления работников	Протоколы рассмотрения жалоб и заявлений; докладные записки	Руководителям соответствующих подразделений	Заключение юрисконсульта
Своевременное представление установленной отчетности по вопросам кадровой политики	Указания руководства АО	Отчеты, справки, доклады	Руководству АО и в другие инстанции	
Организация выполнения обязательств администрации АО, вытекающих из коллективного договора по улучшению условий труда, решению социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты	Служебные записки руководителей структурных подразделений	Протоколы проверки и предложения по устранению выявленных недостатков Проект приказа с докладной запиской	Руководству АО, начальнику сл. УП и руководителям соответствующих подразделений Начальнику сл. УП	Виза руководителей функциональных подразделений
Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, по принятию мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины		План мероприятий по укреплению дисциплины; предложения по мерам административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины	Руководству АО и линейным руководителя	Виза юрисконсульта
Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников	Распоряжение генерального директора АО	Проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения	Начальнику сл. УП, подразделению НиОП	

	о проведении аттестации	аттестации; указание о подготовке необходимого пакета документов для аттестации		
Рассмотрение совместно с линейными руководителями подразделений АО предложений по вопросам назначения, перемещения, увольнения руководящих работников, установления должностных окладов и надбавок к ним, поощрения и наложения дисциплинарных взысканий	Служебные записки руководителей подразделений	Проект приказа с докладной запиской	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта
Проведение систематического анализа текучести кадров на предприятии	Справки подразделения НиОП	Предложения по закреплению кадров	Начальнику сл. УП	

Схема документооборота (или информационных потоков) между подразделениями и должностными лицами составляется по форме, показанной на рисунке 2.

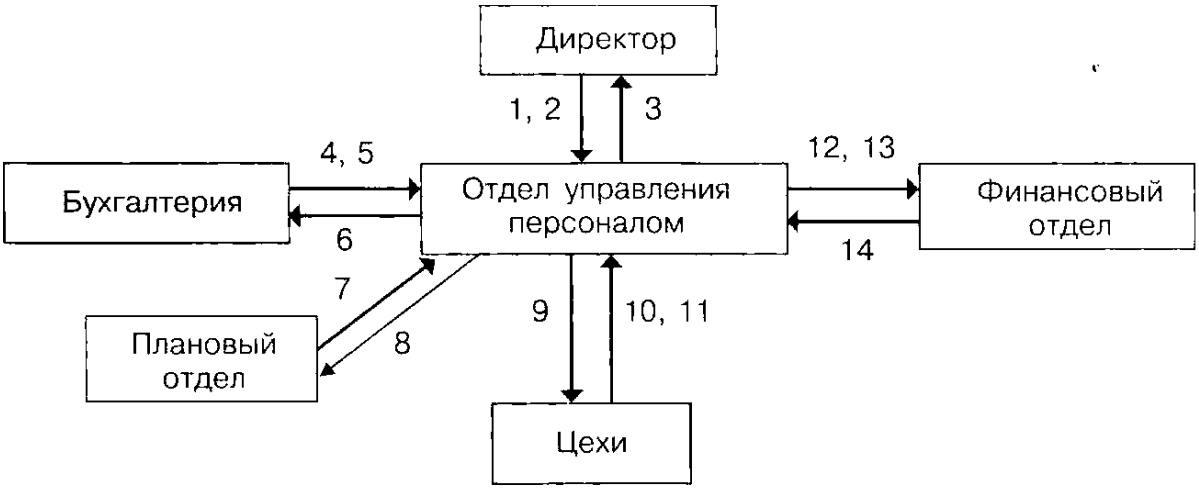

Рисунок 2 - Схема документооборота между подразделениями и должностными лицами (цифрами обозначены порядковые номера документов из общего перечня входящих и исходящих документов отдела управления персоналом)

Вопросы:

1. Изучите документооборот главного менеджера по персоналу АО.
2. Составьте схему документооборота главного менеджера по персоналу, отразив в ней состав связанных с ним подразделений или должностных лиц, а также названия документов, информации, получаемой и передаваемой главным менеджером по персоналу.
3. Проанализируйте схему документооборота главного менеджера по персоналу, выявив наличие повторяющихся, дублирующих информационных взаимосвязей, а также отсутствие необходимых документационных потоков с отдельными подразделениями и должностными лицами АО.

Задача 2

Управленческий персонал организации составляет 73 человека (при численности рабочих 219). Среди них руководители 1, 2, 3-го уровней (директор и его заместители;

начальники служб и подразделений) составляют 38%, а исполнители (технические работники) – 62%. Анализ показывает, что количество исполнителей, приходящихся на одного руководителя, недостаточно.

Все службы и подразделения управления организацией оснащены телефонами и факсимильной связью. Между руководителями и директором действует оперативная телефонная связь. Большинство подразделений имеет телефоны, однако установка параллельных телефонов создает неудобство в работе. Кроме того, некоторые службы (в силу специфики работы) нуждаются в дополнительных номерах: служба маркетинга, служба управления персоналом и др.

Технические средства обработки информации (компьютеры и ксероксы) активно используются организацией. Эти средства играют большую роль в управлении, поскольку наибольший удельный вес в работе персонала занимают всевозможные расчеты и аналитические выкладки. В целом организация испытывает недостаток в вычислительной технике. В службах и подразделениях содержится значительное число малоэффективных счетных устройств типа калькуляторов.

Анализ движения потоков документов показал, что 100% информации проходит через I уровень управления, 78% – через II уровень, лишь 22% – через III уровень. Таким образом, в делопроизводственных операциях участвуют в той или иной степени все сотрудники управления, но характер этих операций различен.

Изучение состояния делопроизводства показало, что 20-30% рабочего времени специалистов расходуется на чисто техническое обслуживание документооборота, получение корреспонденции у секретаря-референта, отправление ответов в машбюро, затем на подпись, на отправку, подшивку в дело.

Следует отметить недостатки и в порядке прохождения деловых бумаг – повторные операции и возвратные движения. Вся корреспонденция, поступающая в организацию в централизованном порядке, сосредоточивается у секретаря-референта, который в определенной степени выполняет работу по крайней мере трех лиц: делопроизводителя, референта и непосредственно секретаря-референта. После резолюции директора, определяющей направление движения информации, в компьютере отмечается, в какую службу направлен документ, кто исполнитель, каковы сроки исполнения.

Руководитель службы (или его заместитель), в которую направлена корреспонденция, просто расписывается в карточке регистрации о ее получении. Поэтому человеку, не знакомому с подписью получившего корреспонденцию, трудно установить, где в данный момент находится документ, исполнен ли он.

Путь движения документации в организации:

- передача директору;
- возвращение секретарю-референту;
- передача от секретаря директора в службы и подразделения организации;
- вручение руководителю службы или подразделения;
- передача фактическому исполнителю;
- возврат секретарю-референту (сопровождается многократной сортировкой, которая создает трудности для организации справочно-информационной службы).

Чтобы узнать, где находится документ, надо снова повторить его длинный путь.

Оттого, что трудно установить контроль за прохождением документа, часто требуются справки о неисполненных документах, а это вызывает потоки излишней информации, в том числе письменной.

Вопросы:

1. На основе приведенных данных составить существующую схему коммуникации организации.

2. На основе приведенных данных разработать усовершенствованную схему коммуникации организации.

Тема 1.3. Определение трудоемкости и численности управленческого персонала

Семинар № 6

Задача 1

На предприятии пищевой промышленности кадровый состав предприятия - 1000 человек. А именно:

промышленно-производственный персонал - 980 человек, из них:

- основные рабочие - 420 человек,
- вспомогательные рабочие - 400 человек,
- руководители и специалисты - 80 человек,
- служащие - 50 человек.

Непромышленный персонал предприятия - 20 человек.

Вопросы:

1. Определите удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия (%);
2. Найдите коэффициент численности основных рабочих;
3. Рассчитайте выработку продукции на одного работника, если объем продукции составил 7056 тыс. руб.

Решение

1. 400+420=820 - число рабочих.

820/980 100%= 83,67%.

2. 420/980=0,429.

3. 7056/980=7,2.

Задача 2

Расчет численности административно-управленческого персонала с использованием формулы на основании следующих исходных данных.

Количество действий по выполнению работ:

- А – 500.
- Б – 3000.
- В – 300.

Время, необходимое для выполнения действий по каждой работе, час.:

- А – 1.
- Б - 0,5.
- В – 3.

Месячный (нормативный) фонд времени одного сотрудника согласно контракту – 170.

Коэффициент затрат времени на дополнительные работы -1,3.

Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников -1,12.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную -1,1.

Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах- 200.

Фактическая численность подразделения, чел. -30.

Решение.

Суммарное время выполнения организационно-управленческих работ:

(500 х 1) + (3000 х 0,5) + (300 х 3) = 2900.

Коэффициент необходимого распределения времени:

$K_{н.р.в} = 1,3 \times 1,12 \times 1,1 = 1,6.$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{ф.р.в} = \frac{170 \cdot 30}{500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0,5 + 300 \cdot 3} = \frac{5100}{2900} = 1,76.$$

Необходимую численность подразделения рассчитывают по полной формуле:

$$Ч = \frac{2900}{170} \cdot 1{,}6 + \frac{200}{170} \cdot \frac{1{,}6}{1{,}76} = 28{,}6.$$

Как указано в исходных данных, фактическая численность подразделения равна 30 чел. Таким образом, расчет необходимой численности показал излишек (1 чел.) фактического количества сотрудников.

Задача 3

Определите численность административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца.

Таблица - Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала

Наименование управленческих функций	Количество действий по выполнению функций	Время, необходимое для выполнения функций, час.
А	1000	1
Б	3000	3
В	500	0,5
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.	180	
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,3	
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	1,12	
Коэффициент пересчета численности	1,1	
Время, выделяемое на различные работы, неучтенные в плановых расчетах, час.	200	
Фактическая численность подразделения, чел.	85	

Рассмотрим алгоритм решения:

1. Определим суммарное время выполнения организационно-управленческих функций:

$$\sum_{i=1}^{n} m_i \cdot t_i = (1000 \cdot 1) + (3000 \cdot 3) + (500 \cdot 0{,}5) = 10250$$

– количество действий в час;

2. Рассчитаем коэффициент необходимого распределения времени:

$K_{нрв}$ = 1,3 1,12 1,1 = 1,6.

3. Рассчитаем коэффициент фактического распределения времени:

К фрв = 180 85 / (1000 1) (3000 3) (500 0,5) = 1,49.

4. Произведем расчет необходимой численности по полной формуле Розенкранца:

$$Ч = \frac{10250}{180} 1{,}6 + \frac{200}{180} \frac{1{,}6}{1{,}49} = 92 \text{ чел.}$$

На основе исходных данных таблицы фактическая численность подразделения составляет 85 чел., расчетная же численность - 92 чел., а, следовательно, в подразделении наблюдается недостаток рабочих кадров 7 чел.

Тема 1.4. Проектирование организационной структуры системы управления

Семинар № 9 - 10

Задача 1

Необходимо спроектировать организационную структуру управления при создании новой много продуктовой торговой компании с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью численностью 250 человек, ориентированной на разные целевые группы потребителей.

Вопросы:

1. Обосновать тип структуры управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная).
2. Обосновать тип организационной структуры управления.
3. Сформировать функциональную структуру системы управления.
4. Сформировать структуру управления функциональными службами.
5. Произвести функциональный анализ деятельности структурных подразделений организации.
6. Построить организационную структуру управления подразделениями.
7. Определить расчетную численность управленческого персонала в подразделениях.
8. Построить структуру управления организацией.

Тема 2.1. Функциональный анализ организационного проектирования системы управления организацией

Семинар № 12

Задание 1

Международную сеть отелей «IBIS» на территории Германии возглавлял Эрвин Мюллер. Ему подчинялись три директора территориальных отделений. Самое крупное из них, Западное, имело 11 отделений, Восточное - 5 и Центральное – 7. Господин Мюллер отвечал за всю сеть и подчинялся президенту компании.

Сегодня, после 16 часов, он попросил секретаря отменить все встречи, чтобы обдумать план дальнейших действий. В этом полугодии предстояло добиться дополнительной экономии издержек. В такой сфере деятельности, как гостиничный бизнес, очень многое зависит от людей, и потому действовать надо было осторожно.

Западное отделение возглавлял Вилли Шварц, пользующийся авторитетом и любовью со стороны подчиненных. Это не раз удивляло и настораживало г-на Мюллера, поскольку сам он с подчиненными был строг и формально вежлив. Более теплые отношения всегда казались ему неприемлемыми для деловой среды, и он не скрывал этого.

Два дня назад г-н Шварц сообщил ему о том, что получил предложение о работе в другой сети отелей с прибавкой к жалованию до 17 тыс. евро. Теперь надо было принять решение относительно того, как реагировать на это сообщение.

На должность директора Западного отделения можно было пригласить из Австрии Людвига Коха. Он работал управляющим одного из лучших отелей компании. Организаторские способности г-на Коха не вызывали сомнений, но вот его вспыльчивость и грубость при общении с подчиненными могли бы серьезно помешать делу и даже привести к

убыткам. В этом случае пришлось бы снова искать подходящую кандидатуру; кроме того, Л. Коху надо было платить на 3 тыс. евро больше, чем В. Шварцу.

Альтернативной кандидатурой был Вальтер Крюгер, который был директором самого большого отеля в Германии. Вероятно, он сможет справиться с обязанностями В. Шварца и добиться экономии. Безусловно, г-н Крюгер будет доволен продвижением по службе, тем более что сейчас он получает на 6 тыс. евро меньше, чем г-н Шварц.

Решение надо было принимать срочно, поскольку через три дня В. Шварц должен был дать ответ конкурентам о переходе на работу к ним.

Вопросы:

1. Представьте схему, отражающую служебное положение всех действующих лиц.
2. Определите проблему и альтернативы ее решения.
3. На основе принятых вами управленческих решений постройте новые варианты структур управления данной организацией.

Задание 2

Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды. В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, а руководство организации представлено внизу. Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют возможность использовать свой опыт и знания, что дает им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами.

Примером использования этих принципов в устройстве организации может служить компания «Nova Care». Это крупный реабилитационный центр здравоохранения в США. Профессиональный состав компании представлен 5 тыс. специалистов – терапевтов, работающих самостоятельно с клиентами в 2090 пунктах четырех штатов.

Работники среднего уровня выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут медицинскую документацию, управляют финансовой стороной деятельности врачей. Управленцы среднего уровня могут иметь различную функциональную специализацию, но их объединяет то, что они обслуживают потребности профессионалов, которых в компании называют «боссами».

Руководители высшего уровня концентрируют свои усилия на разработке и реализации стратегии организации в целом.

Вопросы:

1. Определите, какой тип организационной структуры управления используется в «Nova Care», и изобразите его графически.
2. В чем состоят принципиальные отличия построения системы управления данного типа от традиционной организации?
3. В чем преимущества данного типа организационных структур управления?
4. Какие виды коммуникационных потоков в ней преобладают?

(изобразить графически).

5. Предложите сферы бизнеса, в которых может использоваться данный тип организационной структуры.

Задание 3

Муниципальная страховая компания (МСК) - это страховая компания, основанная и находящаяся в муниципальной собственности города. Она осуществляет три различных вида страхования:

1. пенсии;
2. несчастные случаи в транспорте;
3. медицинские расходы.

В последнее время на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы в результате следующих обстоятельств:

– клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;

– несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;

– расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека и, прежде всего, это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

1. по управлению человеческими ресурсами;
2. по жилью и транспорту;
3. по юридическим проблемам;
4. бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

– отдел компьютерного сервиса и обработки информации;

– отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

– маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек);

– нововведение услуг (2 человека);

– продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);

– управление пенсиями (6 человек);

– управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (8мчеловек);

– управление страхованием на случай медицинских расходов (8 человек);

– производство всех официальных документов (6 человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы:

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Изобразите графически и определите тип и разновидность структуры.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

Задание 4

По правилам изображения схем организационных структур управления разработать схемы всех возможных вариантов структуры управления организацией, которая имеет следующие характеристики:

– организация выпускает три вида бытовой техники – посудомоечную машину, мясорубку и овощной комбайн;

– каждая продукция выпускается в отдельном цехе; объем выпуска продукции по 3 тыс. шт. в год каждого вида;

– в организации имеются структурные подразделения: отдел маркетинга и сбыта, отдел кадров, отдел главного конструктора, бухгалтерия, планово-экономический и юридический отдел.

Задание 5

Ознакомьтесь с конкретной управленческой ситуацией и выполните задание**.**

Компания «Напитки» выпускает сок и молоко, упаковка которых производится на одном и том же оборудовании, которое принадлежит «Тетра Пак». Одна упаковка белая, другая желтая, с производственной точки зрения разницы почти никакой. Однако динамика того, как покупают молоко и как покупают сок, совершенно различная, каналы распределения – тоже. Например, в ночных клубах большим спросом пользуются соки, а меньшим молоко.

Стратегия 1. Компания производит указанную продукцию и доминирует именно в вопросах производства. Она знает, как произвести дешевле всех остальных фирм. Бизнес-концепция компании заключается в том, что она очень квалифицированно, эффективно обрабатывает жидкость.

Стратегия 2. Компания поставляет сок и молоко непосредственно потребителям. Какая-то часть продуктов производится самостоятельно, но возможна покупка части подобных продуктов у других компаний.

Конкурентное преимущество компании заключается в том, что она лучше других может идентифицировать своих потребителей и донести до них ценность своей продукции – через рекламу, ярмарки и т.д.

Вопросы:

Разработайте наиболее эффективные организационные структуры компании для двух стратегий.

Тема 2.2. Кадровое проектирование систем управления

Задача 1

Численность персонала акционерного общества (АО) по производству молочной продукции составляет 1320 человек. В единой службе по управлению персоналом работает 14 человек. Организационная схема службы управления персоналом АО представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Организационная схема службы управления персоналом АО

На рисунке 1 видно, что главному менеджеру по персоналу подчиняется ряд важных подразделений по работе с кадрами и их социально-бытовому обслуживанию. Для нормального процесса выработки, обоснования и принятия управленческих решений главному менеджеру приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего начальника и изучать, а также разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.

В таблице 1 показан документооборот главного менеджера по персоналу службы документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом АО.

Таблица 1 - Документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом АО

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
Проведение работы по изучению деловых и профессиональных качеств линейных руководителей	1. Личные дела из подразделения найма и отбора персонала (НиОП) на работающих 2. Анкеты и рекомендации на вновь принимаемых на работу	1. Предложения о зачислении в резерв или о замещении вакантной должности; служебная записка с обоснованием отказа. 2. Предложение о приеме на работу или служебная записка с обоснованием отказа	1. Заместителю генерального директора по административной работе; начальнику службы управления персоналом (сл. УП). 2. Начальнику сл. УП; в подразделение НиОП для подготовки проекта приказа	Личные дела передаются в подразделение НиОП
Осуществление контроля за режимом работы АО		1. Докладная записка. 2. Докладная записка с проектом приказа	Начальнику сл. УП	С визой юрисконсульта на проекте приказа
Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по вопросам подбора, расстановки и перемещения кадров		Докладная записка с проектом распоряжения	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта
Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы социальной инфраструктуры, медицинского пункта, а также кураторство работы юрисконсульта	Указания начальника сл. УП	Протоколы производственных заседаний	Начальнику сл. УП, руководителям подразделений сл. УП	
Участие в составлении и обосновании смет фонда соцкультбыта и осуществление совместно с профсоюзным комитетом контроля за их исполнением	План мероприятий по соцкультбыту, коллективный договор	Смета фонда соцкультбыта. Протокол проверки	Начальнику сл. УП, заместителю генерального директора по экономике	
Организация работы по обеспечению медпункта и столовой необходимым инвентарем и оборудованием	Служебная записка руководителей подразделений	Заявки на закупку инвентаря, оборудования и ремонт помещений	В отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и ремонтно-строительный цех	Виза финансового отдела
Рассмотрение совместно с профкомом заявлений и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового и административного законодательства	Заявления работников	Протоколы рассмотрения жалоб и заявлений; докладные записки	Руководителям соответствующих подразделений	Заключение юрисконсульта
Своевременное представление установленной отчетности по вопросам кадровой политики	Указания руководства АО	Отчеты, справки, доклады	Руководству АО и в другие инстанции	

Организация выполнения обязательств администрации АО, вытекающих из коллективного договора по улучшению условий труда, решению социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты	Служебные записки руководителей структурных подразделений	Протоколы проверки и предложения по устранению выявленных недостатков Проект приказа с докладной запиской	Руководству АО, начальнику сл. УП и руководителям соответствующих подразделений Начальнику сл. УП	Виза руководителей функциональных подразделений
Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, по принятию мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины		План мероприятий по укреплению дисциплины; предложения по мерам административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины	Руководству АО и линейным руководителя	Виза юрисконсульта
Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников	Распоряжение генерального директора АО о проведении аттестации	Проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения аттестации; указание о подготовке необходимого пакета документов для аттестации	Начальнику сл. УП, подразделению НиОП	
Рассмотрение совместно с линейными руководителями подразделений АО предложений по вопросам назначения, перемещения, увольнения руководящих работников, установления должностных окладов и надбавок к ним, поощрения и наложения дисциплинарных взысканий	Служебные записки руководителей подразделений	Проект приказа с докладной запиской	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта
Проведение систематического анализа текучести кадров на предприятии	Справки подразделения НиОП	Предложения по закреплению кадров	Начальнику сл. УП	

Схема документооборота (или информационных потоков) между подразделениями и должностными лицами составляется по форме, показанной на рисунке 2.

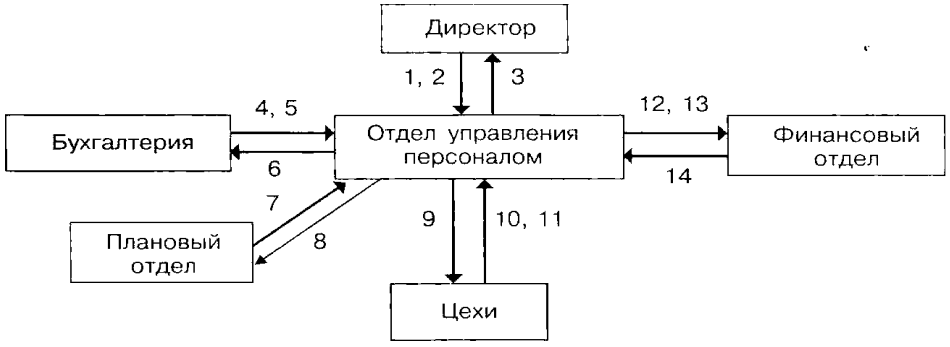

Рисунок 2 - Схема документооборота между подразделениями и должностными лицами (цифрами обозначены порядковые номера документов из общего перечня входящих и исходящих документов отдела управления персоналом)

Вопросы:

1. На основе решения вопросов семинара № 4 задачи 1 Оформите схемы документооборота, схемы информационных связей, карты распределения обязанностей и полномочий.

Тема 2.3. Разработка документов организационного проектирования

Задача 1

Руководство на всех уровнях управления организацией не может быть полностью уверено в том, что их работа в области управления персоналом повышает эффективность организации в целом (Рисунок 1).

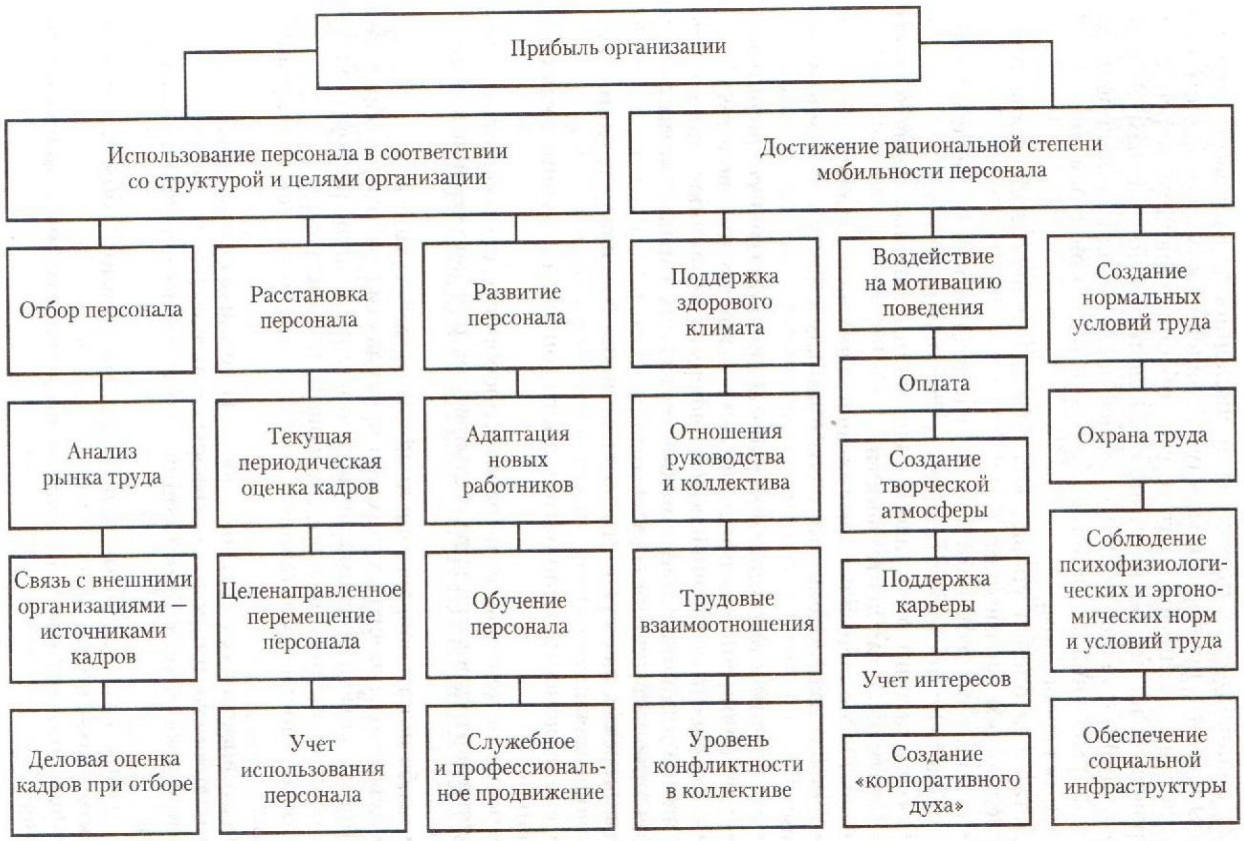

Рисунок 1 - Система целей администрации по использованию персонала и условий их достижения

Объектом оптимизации должна стать вся система деятельности по управлению персоналом. В ходе диагностики оценивается:

• готовность руководящего звена к реализации целей фирмы. Имеется в виду:

• понимание и принятие стратегических установок руководства;

• готовность к самостоятельной постановке целей своего уровня и компетенции;

• наличие менеджерского потенциала (лидерские качества и стиль управления, ориентация на результат, высокая работоспособность, авторитет);

• готовность к работе в команде и наличие сложившихся профессиональных и межличностных связей;

• анализируется структура и численность кадрового состава, чтобы выявить пропорции между управленческим персоналом, специалистами различных категорий, обеспечивающим

персоналом и проверить их на соответствие сложившимся нормативам. Анализ пропорций позволяет получить общее представление о кадровом составе фирмы, увидеть наличие перекосов в сложившейся системе управления персоналом.

Детальная оценка уровня квалификации персонала проводится по следующим параметрам:

• наличие понятийного аппарата в предметной области (стратегия, маркетинг, логистика, финансы, управление и т. д.);

• объем знаний о составе и содержании типовых задач в своих и смежных областях деятельности;

• опыт выполнения типовых задач и решения нестандартных задач;

• навыки взаимодействия с сотрудниками других отделов, репутация;

• отношение к выполняемой работе, предприятию, сотрудникам;

• отношение к целям предприятия и высшему руководству;

• способность к усвоению новой информации, приобретению опыта.

Оценка индивидуальных психологических характеристик работников включает диагностику:

• лидерских качеств и стиля управления (оценка сотрудника как руководителя);

• управляемости, исполнительности (оценка сотрудника как подчиненного);

• ресурсов деятельности (работоспособность, способность к переключению от одного вида деятельности к другому, темповые характеристики);

• особенности поведения в конфликтных ситуациях;

• чувствительности к успехам или неудачам в работе и в общении.

Формальные и неформальные отношения, каналы информационного обмена оцениваются по следующим параметрам:

• особенности представлений о структуре подчинения в организации;

• готовность к совместной работе, групповая сплоченность;

• наличие группировок и неформальных лидеров;

• причины и источники социально-психологической напряженности;

• схемы взаимодействия и информационного обмена между структурны м и подразделениями;

• функциональные пересечения и сложности информационного обмена;

• оценка социально-психологического климата в подразделениях. Результаты диагностики могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий по коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями.

Кроме того, оценивается потенциал работников, т. е. их готовность выполнять новые процедуры, творческие задачи, а также психологические особенности работников, их стиль взаимодействия при решении производственных задач, выявление организаторских и партнерских навыков.

На основании вы оценка уровня квалификации персонала явленных в ходе диагностики проблемных зон, ожиданий, профессиональных и индивидуальных ценностей, а также потенциала работников и подразделений даются рекомендации по организации целевых мероприятий, направленных на дальнейшее развитие и совершенствование кадрового ресурса организации.

Необходимость аудита персонала — результат понимания, что сфера управления персоналом требует специальных знаний. Лудит позволяет обнаружить и убрать слабые места в системе управления персоналом до того, как они значимо скажутся на выживаемости организации при изменении внешней ситуации на рынке. Поэтому аудит должен использоваться в качестве инструмента управления.

Вопросы:

1. Составьте планы работ для проведения системы деятельности по управлению персоналом.

2. Составьте планы работ для проведения оценки уровня квалификации персонала.

3. Разработайте рекомендации по организации целевых мероприятий, направленных на дальнейшее развитие и совершенствование кадрового ресурса организации.

Тема 2.4. Принципы и направления совершенствования организационно проектирования систем управления

Семинар № 18

Задание 1

Ознакомьтесь с конкретной управленческой ситуацией и выполните задание**.**

В районе площадью 150 км^2 функционируют 180 предприятий, имеющих данный тип организационной структуры. На малом предприятии «Строитель» функционирует организационная структура № 1 (рисунок 1), рассматривается предложение замены существующей структуры на организационную структуру № 2 (рисунок 2). Фактические (за отчетный период) и планируемые результаты работы предприятия представлены в таблице 2. Численность персонала указана на рисунках организационных структур.

Таблица 2 - Фактические и планируемые результаты работы малого предприятия «Строитель»

Показатель	Вариант оргструктуры	
	Существующая оргструктура	Предлагаемая оргструктура
Результаты деятельности предприятия, тыс. р.	152	152
Затраты на управление, тыс. р.	48	40,5
Фондовооруженность, р./чел.	24	29,4
Фондоотдача, р./р.	0,8	0,8

Вопросы:

1. Определите и обоснуйте тип предлагаемой организационной структуры.

2. По имеющимся данным определите показатели эффективности существующей и предлагаемой организационных структур по формулам (1-4).

3 Обоснуйте оптимальный вариант организационной структуры предприятия на примере изменений показателей Кзв.

4 Предложите свои варианты изменения организационной структуры предприятия.

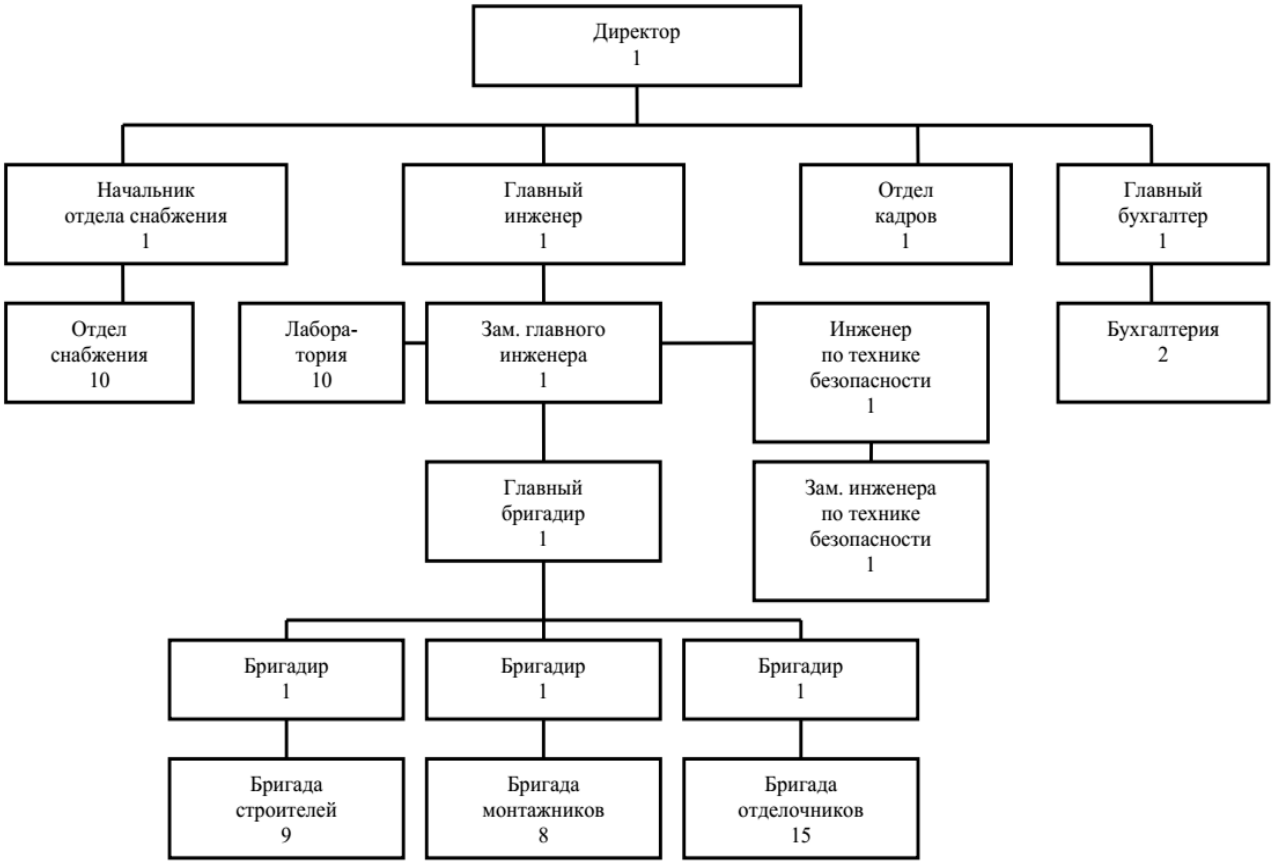

Рисунок 1 - Существующая организационная структура малого предприятия «Строитель»

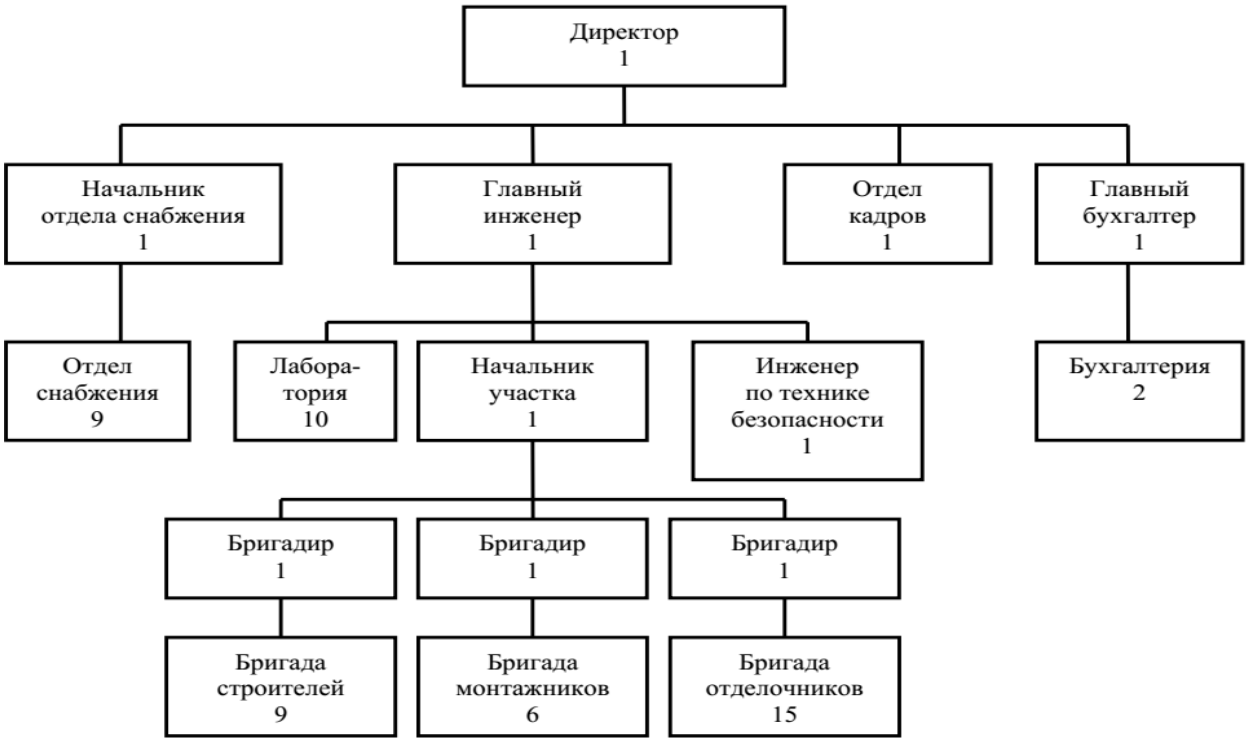

Рисунок 2 - Предлагаемая организационная структура малого предприятия «Строитель»

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$К_э = Р_п / З_у, \quad (1)$$

где $Р_п$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

$З_у$ – затраты на управление (ФОТ АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

2. Коэффициент звенности:

$$К_{зв} = П_{зв\ ф} / П_{зв\ о}, \quad (2)$$

где $П_{зв\ ф}$ – количество звеньев существующей организационной структуры;

$П_{зв\ о}$ - количество звеньев планируемой организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации:

$$К_{тк} = П_{пр\ ф} / П, \quad (3)$$

где $П_{пр\ ф}$ – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации;

$П$ – площадь региона, на котором функционируют все организации данного типа.

4. Интегрированный коэффициент эффективности управления:

$$К_{эфу} = 1 - \frac{Q_у \times L_{чп}}{F_м \times E_{оф}}, \quad (4)$$

где $Q_у$ – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

$L_{чп}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

$F_м$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

$E_{оф}$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

6.2.3. Примерные (типовые) контрольные задания или иные материалы для проведения рубежного контроля

Примерные тестовые задания для поведения рубежного контроля (КЗ1) по темам 1-4 раздела 1 «Теоретические основы планирования и проектирования организаций»

Номенклатура − это…
характеристика выпуска однородной продукции
совокупность изделий, выпускаемых предприятием
характеристика незавершенного производства
стоимостной показатель

Система «Производство продукции» включает…
подсистему управления региональной средой
моделирующую подсистему без каналов обратной связи
управляющие элементы, расположенные иерархически

аналитическую моделирующую подсистему

Государственные информационные ресурсы включают…
единое информационное пространство
информационные процессы
информационные структуры
документы, находящиеся в собственности РФ

Показатель валовой продукции используется при определении…
динамики объема продукции
объема и структуры поставок
прибыли от реализации продукции
остатков незавершенного производства

Документационное обеспечение организационной системы включает…
оценку финансового положения предприятия
официальные положения и инструкции, регламентирующие деятельность организации
руководства по производству и сбыту продукции
систематически обновляемые массивы информационной базы

Документы организационной системы включают…
информация технологических карт производства продукции
положения о функциях и обязанностях подразделений
массивы информационной базы
наблюдения операторов за производственным процессом

Способность организационной системы к совершенствованию определяется…
реакцией на внешние и внутренние воздействия
сокращением объема продаж продукции
статичной системой делопроизводства
краткосрочными прогнозами сбыта продукции

Система «Производство услуг» включает…
обрабатывающие и сборочные цехи
управляющие элементы, расположенные иерархически
подсистему управления региональной средой
подсистему управления технологическими линиями

Процесс анализа проекта включает…
мониторинг результатов
выбор поставщиков и подрядчиков
увеличение технологического цикла производства продукции
определение состава операций (работ) проекта

Процесс планирования проекта включает…
определение состава операций (работ) проекта
комплексное моделирование организационной системы
увеличение технологического цикла производства продукции
централизацию управления

Система управления организацией характеризуется…
деятельностью управленческого аппарата предприятия

потоком отчетной информации
стационарностью управляющих параметров системы
величиной процентных ставок

Для современной информационной технологии характерна…
социальная защита населения
модернизация региональной инфраструктуры
эффективная нормативно-распорядительная деятельность
сквозная информационная поддержка на всех этапах прохождения информации

Планирование организационной деятельности включает в себя…
объективную оценку качественных показателей выполнения плана
оценку продолжительности работ
анализ бухгалтерской отчетности
определение отклонений от плана по количественным показателям

Разработка организационных процедур для управленческих решений включает…
анализ информации, циркулирующей в каждом подразделении
анализ сведений о работах, выполняемых в каждом подразделении
составление схемы организационной процедуры
анализ системы управления подразделениями

К системе организационного управления предъявляют следующие требования…
непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях
наличие в системе управляющего параметра
неспособность адаптироваться к изменяющимся условиям
стационарность отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения

Ответы на какие вопросы включает экономический выбор
что производить
как производить
сколько производить
для кого производить

Что выступает в качестве объединяющего и управляющего фактора производства
капитал
предпринимательские способности
земля
труд
информация

В организации выделяют следующие уровни
первичный
высший
вторичный
средний
низовой

Предметом рассмотрения теории управления являются
организационно-управленческие отношения
организационно-экономические отношения
технологическая документация

Процесс управления включает
сбор информации
переработку ресурсов
переработку информации
передачу информации
хранение товаров

К характеристикам процесса управления относится
цель управления
техника управления
функции управления
стиль управления
управленческие решения
Структура управления

Управление – это непрерывный целенаправленный, информационный процесс _____ на коллективы людей и обеспечивающий соответствующее их поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях
воздействия

Предметом управленческого труда является
ресурсы организации
информация
техника производства

Человек в управлении рассматривается как самое сильное _____
преимущество
конкурентное

Динамику системы управления определяют
цели управления
структура управления
функции управления
управленческие решения

Статику системы управления определяют
функции управления
структура управления
технология управления
цели управления

Организация как система управления характеризуется
наличием признаков, присущих системам управления
наличием оборудования
территориальным расположением

Назовите признаки сложных систем
иерархическое расположение элементов системы
наличие внешний среды
эстетичность
наличие прямых и обратных связей

Система управления, это
совокупность работ, определяющих направление деятельности
совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве, расположенных иерархически
состав подразделений

Системный подход, это
метод исследования систем
метод проектирования систем
метод контроля систем

Организация в менеджменте, это
процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей
собрание независимых специалистов
объединение экспертов

Система характеризуется следующими элементами
входом
процессом
ценой
выходом

Организационная структура отражает
строение системы управления
мотивацию персонала
техническое оснащение

Внутренняя среда организации, это
исполнители и руководители
информационные связи
конкуренты
законы

К факторам внешней среды относятся
производственные мощности
потребители
экономические факторы
политические факторы
социальные факторы

Определите правильную последовательность задач организации
___ совершенствование структуры управления
___ увеличение прибыли
___ внедрение инноваций
___ производство продукции и услуг
4, 2, 3, 1

Систему управления характеризует
помещение
прямые связи
обратные связи
субъект управления

объект управления
длительность работы

Декомпозиция систем характеризуется разделением систем по различным целям, функциям, способам достижения _____
целей

Внешняя среда организации изучается маркетинговыми _____
исследованиями

Миссия организации - это
предназначение фирмы, система ценностей, традиций и подходы менеджеров к принятию решений
микрокультура фирмы
структура управления фирмой

Цели организации - это
мысленное представление результата деятельности организации
эффективность деятельности организации
формы и системы оплаты труда в организации

Дерево целей - это
распределение целей по уровням управления
распределение функций по уровням управления
распределение решений по уровням управления

Цели в системе управления подразделяются на
качественные
количественные
комплексные

Качественные цели определяются с помощью
метода моделирования
метода экспертных оценок
метода стоимостного анализа

Количественные цели могут быть измерены
в денежном выражении
в натуральном выражении
в единицах времени
правильного ответа нет

Главная задача формирования целей организации
построение совершенной структуры управления
построение функциональных подразделений
четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях

Организационное проектирование рассматривается как…
разработка технологических производственных карт
деятельность управленческого аппарата
ситуационный выбор характеристик организационной системы
наблюдение операторов за производственным процессом

Организационная подготовка проекта включает…
расчет валового и внутризаводского оборота
расчет конкурентоспособности выпускаемой продукции
определение объекта и цели проектирования
систематическое обновление массивов информационной базы

Организационные полномочия это
ограниченное право распоряжаться ресурсами
право определять действия работников
возможность переложить на других свои обязанности

Организационные полномочия связаны с
должностью
конкретным человеком
с демократизацией управления
с управленческой ситуацией

Цели организации устанавливают
исполнители
руководители
клиенты
менеджеры

Цели бывают
долгосрочными
краткосрочными
достижимыми
минимальными

Стратегическое планирование – это
процесс выбора целей
процесс выбора решений
процесс выбора структуры

Показателями достижения целей могут быть
уровень прибыли
общий объем продаж
объем инвестиций

Современные организации, как правило
многоцелевые
одноцелевые

На процесс планирования влияют
внешняя среда
внутренняя среда
культура фирмы

Процесс планирования предполагает
разработку личных планов

разработку планов организации
разработку процедур принятия решений

Основой существования организации является
мотивация сотрудников
миссия организации
корпоративная культура

Дерево целей позволяет
довести цели до каждого подразделения
улучшить условия труда
довести цели до каждого сотрудника

Организация в системе управления представляет
конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей
объединение функций
объединение решений

Основу любой организации составляют
структура документопотока
структура управления
коммуникации

Структура управления - это
количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня
количество сотрудников
количество управленческих процедур

Факторы, влияющие на процесс формирования структуры управления
Внешняя среда организации
Внутренняя среда организации
Показатели прибыли
Формы и системы оплаты труда

Преобладание вертикальных связей характерно для
матричной структуры
линейной структуры
функциональной структуры

Преобладание горизонтальных связей характерно для
матричной структуры
линейной структуры
функциональной структуры

Принцип единоначалия в наибольшей степени соблюдается в
матричной структуре
функциональной структуре
линейной структуре

Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре
высокие
менее высокие

низкие

Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре
высокие
менее высокие
низкие

Ориентация на продукт в линейной структуре
сильная
слабая
никакой

Ориентация на продукт в матричной структуре
сильная
слабая
никакой

Специализация в линейной структуре
никакой
высокая

Специализация в матричной структуре
высокая
низкая

Соответствие субъекта и объекта управления – это
метод построения организаций
принцип построения организаций
правило построения организаций

Структура управления должна быть
сложной
простой
обозримой
адаптивной
коллегиальной

Под организацией в менеджменте понимают любую конкретную группу людей, объединенных для реализации поставленных _____
целей

Функция управления – это
одна из характеристик процесса управления
подразделение в системе управления
документация в системе управления

Функции управления подразделяются на
общие
специфические
комплексные

Планирование – это

управленческая функции
сфера деятельности
объект управления

Организация – это
распределение полномочий
управленческая функция
метод управления

Регулирование – это
стадия процесса управления
управленческая функция
норма управляемости

Контроль – это
способ проверки
управленческая функция
метод проверки

Учет – это
сфера деятельности
цикл принятия решений
управленческая функция

Общие функции присущи
предприятиям непроизводительной сферы
предприятиям производительной сферы
правильного ответа нет

Специфические функции присущи
производственным объединениям
промышленным предприятиям
правильного ответа нет

Мотивация – это
метод управления
функция управления
способ управления

Мотивация относится к управлению
оборудованием
трудовыми ресурсами
продуктом

Мотивация – это
общая функция
специфическая функция
социально психологическая функция

Общие функции управления включают
планирование
организацию

проектирование
мотивацию
хранение
контроль

Право отклонять решения линейного руководителя соответствует следующему типу полномочий
линейные
обязательного согласования
параллельные
аппаратные

Проблемы в процессах делегирования организационных полномочий вызваны причинами
психологическими
экономическими
организационными
юридическими

Ответственность в результате делегирования полномочий делегируется
вместе с полномочиями
может делегироваться вместе с полномочиями, а может и не делегироваться
ответственность не делегируется

Аппаратные полномочия в отличии от линейных
не делегируются
не дают права единолично принимать решения
дают больший объем прав
предполагают ограниченную ответственность

Принцип единоначалия означает, что
все работники организации подчиняются только ее руководителю
работник должен иметь только одного непосредственного руководителя и только от него получать распоряжения
в организации должно быть как можно меньше руководителей

Норма управляемости – это
размер организации, позволяющий эффективно управлять ею
соотношение между руководителями, специалистами и служащими
количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю
количество уровней иерархии в структуре управления организацией

Вертикальные коммуникации характеризуются
направлением движения информационных потоков
отношением руководства и подчинения

Информационным шумом называются
технические помехи в каналах связи
искажения информации при ее передаче между уровнями иерархии
любые помехи и искажения, способные изменить смысл сообщения
психологические различия в восприятии информации

Процесс коммуникации с обратной связью более эффективен, потому что

обратная связь ускоряет процесс обмена информацией
обратная связь позволяет компенсировать искажения информации
обратная связь препятствует фильтрации информации
обратная связь предотвращает информационный шум

Общая культура организации включает следующие виды культур
административную;
персонала;
личности;
финансовую;
маркетинговую.

Выбор организационной культуры зависит от формы собственности организации
нет
да

Одним из возможных способов адаптации организации при ее изменении являются
дифференциация
обсуждение
принуждение
воспроизводство

К современным информационным системам и технологиям относят…
текстовые редакторы
компиляторы языков программирования
системы поддержки принятия решений
электронные таблицы

Основной задачей организационного проектирования является…
исследование жизненного цикла материальной системы
централизация и децентрализация управления
установление информационных взаимосвязей организационных объектов
финансовое обеспечение от возможного ущерба

Обследование организации управления производством охватывает…
расчет общей численности персонала
разработку и утверждение плана выполнения работ
рабочее детальное обследование
технологическую подготовку производства

Экономический потенциал предприятия определяется…
долей собственных оборотных средств в активах
технологическими картами производства продукции
оценкой товаров, предлагаемых на рынке
структурной организационной схемой

Формальная организационная структура характеризуется…
характеристикой незавершенного производства
совокупностью изделий, выпускаемых предприятием
устойчивыми нормативными связями между членами организации
набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке

Задачам назначают ресурсы, если требуется…
установить информационные связи организационных объектов
рассчитать внутризаводской оборот сырья и материалов
отследить выполнение запланированных работ сотрудниками и оборудованием
определить источники финансирования

Автором формационной типологии общества является
П. Сорокин
К. Маркс
О. Конт
А. Сен-Симон

В каком обществе доминирует третичная сфера экономики – сфера услуг
индустриальное общество
традиционное общество
архаичное общество
постиндустриальное общество

Для чего нужно оргпроектирование
для сохранения стабильности фирмы
для реорганизации, создания новых структур
для осуществления плановых текущих изменений
для реализации месячных и годовых планов работы

Центральная задача оргпроектирования
планомерное совершенствования оргструктур
определение состава подразделений и должностей, их функций и полномочий
непрерывный процесс рационализации
осуществление организационно-технических мероприятий

Равномерное распределение функций и обязанностей между сотрудниками является элементом принципов
системности, комплексности
разделения труда
рассмотрения объекта в динамике
сравнения результатов с показателями других фирм

Примерные тестовые задания для поведения рубежного контроля (КЗ1) по темам 1-5 раздела 2 «Некоторые аспекты проектирования систем управления организацией»

При функциональном структурировании организационной системы используют…
морфологические модели организационной системы
модули системы, обладающие функциональной завершенностью
эмпирический подход к организационному проектированию
методы организационно-исследовательской деятельности

Структурное проектирование организационных систем использует…
прикладные функции, связанные выполнением основных целей системы
приемы логико-семантического анализа
методы ситуационного анализа
теоретико-игровые модели

В процессе организационного проектирования необходимо учитывать…
характеристику незавершенного производства
материалы обследования инструментального производства
зависимость планируемой деятельности от организационных схем
конструкторскую подготовку производства

В организационном проектировании используют…
модели эксплуатационного уровня
методы оперативного управления экономическим объектом
детерминированные модели
эвристические методы проектирования

Рабочая документация по проектированию организационной системы включает…
изучение инструктивных методических и нормативных документов
рабочий проект по организации производства, труда и управления
материалы инструментального обслуживания производства
материалы обследования организации труда

В модульном проектировании организационных систем используют…
типовые организационные структуры
модели специальных проектов
методы организационно-исследовательской деятельности
морфологические модели представления знаний

Признаками производственной системы как вида организационных систем являются…
назначение системы, приводящее к появлению определенного результата
стационарность отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения
непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях
неспособность адаптироваться к изменяющимся условиям

Основными источниками сведений о деятельности организации являются…
информация регламентирующих документов
информация входящих документов
описание организационной структуры региона
материалы обследования региональной системы

Производственная структура предприятия характеризуется…
исходящими документами
составом образующих предприятие участков, цехов и служб
каналами обратной связи
типоразмерами инструментальной оснастки

Для управления организационной деятельностью используют…
матричные структуры
продуктовые структуры
внутризаводской оборот финансовых средств
объемы незавершенного производства

Для управления организационной системой необходимо…
установить связи между объектами управления
разработать управленческие решения

оценить финансовое положение предприятия
установить наблюдение за производственным процессом

В группу проектирования организационной системы входят…
специалисты ситуационных центров
операторы производственных процессов
инженеры-технологи
специалисты в области системного анализа

Обследование организационной системы управления включает…
разработку регламентирующих документов
разработку процедур принятия управленческих решений
формирование управленческого аппарата
изучение документации, регламентирующей процесс управления

Профессионализм руководящего лица определяется…
соблюдением финансовой, плановой и технологической дисциплины
централизацией управления
показателем выпуска товарной продукции
гражданским процессуальным правом

Формирование схемы управления организационной системой включает…
распределение управленческих решений по структурным уровням
оценку финансового положения предприятия
наблюдение операторов за производственным процессом
привлечение дополнительных ресурсов

Функциональное исследование организационной системы включает…
организацию взаимодействия подразделений органов управления
анализ характеристик процедур входа и выхода
исследование организационной структуры
исследование функций управления, обеспечивающих принятие управленческих решений

Функционально-структурное проектирование использует…
социометрическую модель
ситуационный выбор характеристик организационной системы
функциональную структуру организационной системы
рационализацию технологий организационных процессов

На этапе предпроектного обследования осуществляется…
конструкторская подготовка производства
разработка методического и нормативного обеспечения
организация управления производством
расчет экономического эффекта

В сфере управления организационной деятельностью используют…
математические методы, моделирующие производственный процесс
анализ функционирования технологических линий
связь людей со средствами производства и между собой
приемы логико-семантического анализа

Организационный проект должен соответствовать…

данным мониторинга о ходе производственного процесса
математическим методам, моделирующим производственный процесс
наблюдениям операторов за ходом производственного процесса
уровню знаний о способах организационной деятельности

При проектировании систем на основе анализа организационных связей используют…
прикладные функции, связанные с выполнением основных целей системы
методы типового проектирования
методы организационно-исследовательской деятельности
формирование дерева функций системы

Этап техническое проектирования включает…
определение объекта и цели проектирования
разработку организационных решений по основным направлениям проектирования
разработку методического и нормативного обеспечения
разработку плана выполнения работ

Среди организационных систем выделяют…
системы планирования производственно-хозяйственной деятельности
системы производственной инфраструктуры
системы управленческого уровня
системы анализа экономической деятельности

Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации
___ Построение дерева целей
___ Формирование качественных целей
___ Оценка (ранжирование) качественных целей
___ Определение количественных целей
2, 3, 1, 4

Корректировка целей производится
до выявления степени достижения целей
после выявления степени достижения целей
в процессе выявления степени достижения целей

Основные требования, предъявляемые к целям
конкретность
измеримость
достижимость
лояльность

При создании структуры управления учитывают
численность управленческого аппарата
норму управляемости
прямые и обратные связи
должностные инструкции

Процесс, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным это
планирование работы сотрудника
делегирование полномочий

разграничение ответственности

Необходимость делегирования полномочий вызвано
ростом масштабов организации
ограниченными возможностями каждого отдельного менеджера
необходимостью более оперативного принятия решений
развитием демократического стиля руководства
сочетанием перечисленных факторов

Наличие полномочий обязательного согласования означает право
давать советы руководителю
отклонять принятые решения
корректировать принятые решения
добиваться внесения изменений в проекты решений.

Полномочия и ответственность связаны между собой
прямой зависимостью: чем больше объем полномочий, тем больше и ответственность
обратной зависимостью: чем больше объем полномочий, тем меньше ответственности
не связаны между собой

Методика исследования организационной системы включает…
теоретические сведения
сведения о незавершенном производстве
данные о материальных ресурсах
оценку финансового положения предприятия

Этапами исследования организационной системы являются…
разработка руководств по производству и сбыту продукции
сбор необходимой информации
разработка технологических карт производства продукции
анализ управления технологическими линиями

Влияние величины нормы управляемости на структуру организации следующее
чем больше норма управляемости, тем больше уровней иерархии
чем больше норма управляемости, тем меньше уровней иерархии
величина нормы управляемости не оказывает существенного влияния на организационную структуру

Коммуникации необходимы организации, так как они позволяют
получать информацию о состоянии внешней среды
узнавать о том, что происходит внутри организации
достичь взаимопонимания и согласовать действия подразделений и работников организации
дают информацию, необходимую для принятия решений

Количественные показатели деятельности включают
технические показатели
финансовые показатели
показатели экономии времени
экономия труда

Качественные показатели эффективности включают
повышение квалификации менеджеров

уровень культуры в организации
сокращение трудоемкости управления
сокращение численности

Понятие «эффективность управления» относится
к объекту управления
к субъекту управления
к технологии производства

Культура организации зависит от
руководства организации
от стиля управления
от регионального руководства

Эффективность управления – это эффективность действий людей в процессе реализации интересов, в достижении определенных _____
целей

На эффективность управления влияют
потенциал сотрудников
производительность труда
средства производства
предметы потребления
культура организации

Что из перечисленного не является регламентирующим документом
устав
должностная инструкция
данные о днях рождения сотрудников
штатное расписание

Как называется наглядное представление данных организационного анализа
организация документационного обслуживания
экспертиза распорядительных документов
инструкции по делопроизводству
графический профиль организации

Что является результатом организационного проектирования
индивидуальный организационный проект
план работы на год
перечень текущих мероприятий
план организационно-технических мероприятий

Режим работы, требования к исполнителям, разделение труда входят
в структуру оргпроекта корпорации
в структуру оргпроекта сферы администрирования
в структуру оргпроекта подразделения
в структуру оргпроекта организации

Положение о документообороте, методика разработки плановых документов являются составной частью
основных нормативных документов

информационной подсистемы организации
организационной подсистемы управления
подсистемы управления персоналом

Какой из методов проектирования оргструктур заключается в разработке формализованных структур распределения ресурсов, полномочий и ответственности
экспертно-аналитический метод
нормативно-функциональный метод
метод структуризации целей
метод организационного моделирования

Вопросами рационализации трудовых процессов, поиском путей использования резервов занимается
система контроля
коммуникативная подсистема предприятия
технологическая подструктура организации
научная организация труда

Процесс, при котором определяется число уровней управления, степень централизации и децентрализации обозначается термином:
композиция
регламентация
ориентация
структуризация

Первый этап организационных преобразований – это
конкретные действия в подразделениях фирмы
создание поэтапного плана действий
формирование у персонала готовности к полному разрыву с прошлым
критика лидерами существующего положения и распространение идеального образа организации

Производственные организации относятся
к иерархическим организациям
к конкурирующим организациям
к индивидуалистским организациям
к консолидирующим организациям

Проектная организация – это
дифференциально-креативный тип
дифференциально-нормирующий тип
интегративно-творческий тип
интегративно-нормирующий тип

Правозащитная организация – это
консолидирующая организация
иерархическая организация
индивидуалистская организация
конкурирующая организация

К интегративно-творческому типу организации можно отнести
корпорацию Филипс

учебная организация
творческий союз
научно-исследовательская организация

Признаки целостности, структурности, инвариантности характеризуют
совокупность людей
отдельные личности
громадную толпу
систему

Как называется модель общества, отражающая взаимосвязь людей
интерактивная модель
информационная модель
коммуникативная модель
экономическая модель

Какое из нижеприведенных определений неверно
общество – это информационно-коммуникативная система
общество – это сумма отношений всех людей
общество – это социокультурная система
общество – это социальная система

Какой тип отношений связывает общество в единое целое
информационные
политические
экономические
социальные

Как называется подход к типологии обществ, когда у каждого общества сегодня и в будущем фиксируется специфический путь развития и своя судьба
информационная типология
экономическая типология
плюралистическая типология
универсальная типология

Какой признак социальной организации вы считаете основным и первостепенным
наличие цели, которую можно реализовать только совместными действиями
взаимосвязанность отдельных функций
иерархия и субординация
оргкультура

Как называются отношения (по А.И. Пригожину) в организации, негласно и стихийно возникшие деловые отношения, параллельные официальным
неформальные отношения
формальные отношения
неофициальные деловые отношения
официальные отношения

Как называется форма социальной организации, которая противостоит государству
самоорганизация
неформальные объединения

клуб по интересам
гражданское общество

Как называется феномен, в соответствии с которым «в обществе существуют порядки, которые не проектируются людьми» (Ф. Хайек) и возникают стихийно
бюрократия
самодеятельные организации
добровольные ассоциации
самоорганизация

Рационализированная и безличная система управления – это
добровольная группа
бюрократия
бюрократизм
менеджмент

Бюрократизм – это
власть работников специализированного аппарата
концентрация власти в руках чиновничества, стремящегося избежать гражданского контроля за своими действиями
формализм, ритуальное следование нормам в ущерб интересам общества
волокита, карьеризм

Оппозиционные нормы и ценности – это
криминальная субкультура
противоположные господствующей культуре
инновационная культура
контркультура

6.2.4. Примерные (типовые) контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Организационное проектирование»

Вопрос	Код и наименование индикатора достижения компетенции (согласно РПД)
1. Цели проектирования организации.	ПК-1.2
2. Риски в процессе проектирования.	ПК-1.2
3. Проектирование и методы корректировки организационных систем.	ПК-1.2
4. Сущность социального проектирования.	ПК-1.2
5. Методология оргпроектирования.	ПК-1.2
6. Виды оргпроектирования.	ПК-1.2
7. Результативность оргпроектирования.	ПК-1.2
8. Концепции и подходы в изучение организация.	ПК-1.2

9. Типы организаций, их функции и факторы деятельности.	ПК-1.2
10. Система формальных и неформальных отношений в организации.	ПК-1.2
11. Бюрократия и бюрократизм.	ПК-1.2
12. Дисфункции бюрократии.	ПК-1.2
13. Мафия и бюрократия.	ПК-1.2
14. Организация как элемент социальной системы.	ПК-1.2
15. Типы и модели оргструктур.	ПК-1.2
16. Типология власти в организации.	ПК-1.2
17. Параметры оптимизации деятельности оргструктур.	ПК-1.2
18. Идентификационная модель организации.	ПК-1.2
19. Типы организаций идентификационные модели.	ПК-1.2
20. Проблема исследования эффективности оргструктур.	ПК-1.2
21. История научного исследования проектирования оргструктур.	ПК-1.2
22. Организация как элемент глобального и локального сообщества.	ПК-1.2
23. Системный подход и системный анализ в проектировании.	ПК-1.2
24. Классификаций исследований в процессе оргпроектирования.	ПК-1.2
25. Научные методы проектирования.	ПК-1.2
26. Оргпроектирование и целеполагания.	ПК-1.2
27. Прогнозные и плановые методы оргпроектирования.	ПК-1.2
28. Механизм проектирования организационных систем.	ПК-1.2
29. Принципы последовательности и параллельности в оргпроектировании.	ПК-1.2
30. Основные виды работ при создании оргсистем.	ПК-1.2
31. Специфика формирования оргсистем компаний, имеющих бизнес за рубежом.	ПК-1.2
32. Основные документы при регистрации компаний в РФ.	ПК-1.2
33. Приемы и этапы создания организаций в РФ.	ПК-1.2
34. Методы социологического исследования в оргпроектировании.	ПК-1.2
35. Анализ и интерпретация социологической информации.	ПК-1.2
36. Метод эксперимента в оргпроектировании.	ПК-1.2
37. Экспертные методы исследования и проектирования.	ПК-1.2
38. Статистика в оргпроектировании.	ПК-1.2
39. Проективные методы в оргпроектировании.	ПК-1.2
40. Социологические исследования в оргпроектировании.	ПК-1.2
41. Типодиагностика организаций.	ПК-1.2
42. Диагностика оргкультуры.	ПК-1.2
43. Организационный проект и его структура.	ПК-1.2
44. Проектирование организации труда.	ПК-1.2
45. Типологический анализ и оргпроектирование.	ПК-1.2
46. Модели оргструктур: бюрократическая и диалектическая организация.	ПК-1.2
47. Механический и органический типы структур.	ПК-1.2

Экзамен по дисциплине сдается по тестовым заданиям.

Примерный перечень тестовых вопросов на проверку усвоения теоретических положений дисциплины

Понятие «Организационное проектирование» по сути означает проектирование только системы управления организацией
организации в целом, включая систему управления
системы управления территориальных образований

Организационное проектирование – это только проектирование систем управления производственных организаций и территориальных систем, как это принято на практике
да
нет
в зависимости от подхода

При проектировании системы управления производственными организациями учитывать реальную специфику производственной деятельности
необходимо
не нужно
можно на уровне теоретической модели
можно по аналогии с другими производственными организациями

При проектировании территориальной системы управления учитывать реальную специфику территориальной организации жизнедеятельности
необходимо
не нужно
можно на уровне теоретической модели
можно по аналогии с другим территориальным образованием

Понятия «техническое» и «организационное проектирование» в производственных организациях соотносятся следующим образом
техническое проектирование (производства) включает в свой состав организационное
организационное проектирование включает в свой состав техническое
организационное проектирование осуществляется на основе технического проекта производства
можно осуществлять как самостоятельные независимые виды проектирования

Понятия «техническое» и «организационное проектирование» в территориальных образованиях соотносятся следующим образом
в территориальных образованиях техническое проектирование отсутствует строится на основе технических проектов организаций
осуществляется на основе стратегической политики развития территории можно осуществлять как самостоятельные независимые виды проектирования

Основными объектами управленческой деятельности в производственных организациях являются следующие элементы
предметы деятельности (материалы, сырье, энергия и т.п.)
средства деятельности (трудовые, технические, финансовые и информационные ресурсы)
технические средства (технологическое оборудование, машины, механизмы, и т.п.)
персонал организации
социально-психологические отношения между работниками
личностное развитие работников
результат производственной деятельности в форме готовой продукции (услуг)

Организационное проектирование рассматривается как…
разработка технологических производственных карт
деятельность управленческого аппарата
ситуационный выбор характеристик организационной системы
наблюдение операторов за производственным процессом

Организационная подготовка проекта включает…
расчет валового и внутризаводского оборота
расчет конкурентоспособности выпускаемой продукции
определение объекта и цели проектирования
систематическое обновление массивов информационной базы

Организационные полномочия это
ограниченное право распоряжаться ресурсами
право определять действия работников
возможность переложить на других свои обязанности

Организационные полномочия связаны с
должностью
конкретным человеком
с демократизацией управления
с управленческой ситуацией

Цели организации устанавливают
исполнители
руководители
клиенты
менеджеры

Цели бывают
долгосрочными
краткосрочными
достижимыми
минимальными

Стратегическое планирование – это
процесс выбора целей
процесс выбора решений
процесс выбора структуры

Показателями достижения целей могут быть
уровень прибыли
общий объем продаж
объем инвестиций

Современные организации, как правило
многоцелевые
одноцелевые

На процесс планирования влияют
внешняя среда
внутренняя среда

культура фирмы

Номенклатура − это…
характеристика выпуска однородной продукции
совокупность изделий, выпускаемых предприятием
характеристика незавершенного производства
стоимостной показатель

Система «Производство продукции» включает…
подсистему управления региональной средой
моделирующую подсистему без каналов обратной связи
управляющие элементы, расположенные иерархически
аналитическую моделирующую подсистему

Государственные информационные ресурсы включают…
единое информационное пространство
информационные процессы
информационные структуры
документы, находящиеся в собственности РФ

Показатель валовой продукции используется при определении…
динамики объема продукции
объема и структуры поставок
прибыли от реализации продукции
остатков незавершенного производства

Документационное обеспечение организационной системы включает…
оценку финансового положения предприятия
официальные положения и инструкции, регламентирующие деятельность организации
руководства по производству и сбыту продукции
систематически обновляемые массивы информационной базы

Документы организационной системы включают…
информация технологических карт производства продукции
положения о функциях и обязанностях подразделений
массивы информационной базы
наблюдения операторов за производственным процессом

Способность организационной системы к совершенствованию определяется…
реакцией на внешние и внутренние воздействия
сокращением объема продаж продукции
статичной системой делопроизводства
краткосрочными прогнозами сбыта продукции

Система «Производство услуг» включает…
обрабатывающие и сборочные цехи
управляющие элементы, расположенные иерархически
подсистему управления региональной средой
подсистему управления технологическими линиями

Процесс анализа проекта включает…
мониторинг результатов

выбор поставщиков и подрядчиков
увеличение технологического цикла производства продукции
определение состава операций (работ) проекта

Процесс планирования проекта включает…
определение состава операций (работ) проекта
комплексное моделирование организационной системы
увеличение технологического цикла производства продукции
централизацию управления

Система управления организацией характеризуется…
деятельностью управленческого аппарата предприятия
потоком отчетной информации
стационарностью управляющих параметров системы
величиной процентных ставок

Для современной информационной технологии характерна…
социальная защита населения
модернизация региональной инфраструктуры
эффективная нормативно-распорядительная деятельность
сквозная информационная поддержка на всех этапах прохождения информации

Планирование организационной деятельности включает в себя…
объективную оценку качественных показателей выполнения плана
оценку продолжительности работ
анализ бухгалтерской отчетности
определение отклонений от плана по количественным показателям

Разработка организационных процедур для управленческих решений включает…
анализ информации, циркулирующей в каждом подразделении
анализ сведений о работах, выполняемых в каждом подразделении
составление схемы организационной процедуры
анализ системы управления подразделениями

К системе организационного управления предъявляют следующие требования…
непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях
наличие в системе управляющего параметра
неспособность адаптироваться к изменяющимся условиям
стационарность отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения

Ответы на какие вопросы включает экономический выбор
что производить
как производить
сколько производить
для кого производить

Что выступает в качестве объединяющего и управляющего фактора производства
капитал
предпринимательские способности
земля
труд
информация

В организации выделяют следующие уровни
первичный
высший
вторичный
средний
низовой

Предметом рассмотрения теории управления являются
организационно-управленческие отношения
организационно-экономические отношения
технологическая документация

Процесс управления включает
сбор информации
переработку ресурсов
переработку информации
передачу информации
хранение товаров

К характеристикам процесса управления относится
цель управления
техника управления
функции управления
стиль управления
управленческие решения
Структура управления

Управление – это непрерывный целенаправленный, информационный процесс _____ на коллективы людей и обеспечивающий соответствующее их поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях
воздействия

Предметом управленческого труда является
ресурсы организации
информация
техника производства

Человек в управлении рассматривается как самое сильное _____
преимущество
конкурентное

Динамику системы управления определяют
цели управления
структура управления
функции управления
управленческие решения

Статику системы управления определяют
функции управления
структура управления
технология управления

цели управления

Организация как система управления характеризуется
наличием признаков, присущих системам управления
наличием оборудования
территориальным расположением

Назовите признаки сложных систем
иерархическое расположение элементов системы
наличие внешний среды
эстетичность
наличие прямых и обратных связей

Система управления, это
совокупность работ, определяющих направление деятельности
совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве, расположенных иерархически
состав подразделений

Системный подход, это
метод исследования систем
метод проектирования систем
метод контроля систем

Организация в менеджменте, это
процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей
собрание независимых специалистов
объединение экспертов

Система характеризуется следующими элементами
входом
процессом
ценой
выходом

Организационная структура отражает
строение системы управления
мотивацию персонала
техническое оснащение

Внутренняя среда организации, это
исполнители и руководители
информационные связи
конкуренты
законы

К факторам внешней среды относятся
производственные мощности
потребители
экономические факторы
политические факторы
социальные факторы

Определите правильную последовательность задач организации
___ совершенствование структуры управления
___ увеличение прибыли
___ внедрение инноваций
___ производство продукции и услуг
4, 2, 3, 1

Систему управления характеризует
помещение
прямые связи
обратные связи
субъект управления
объект управления
длительность работы

Декомпозиция систем характеризуется разделением систем по различным целям, функциям, способам достижения _____
целей

Внешняя среда организации изучается маркетинговыми _____
исследованиями

Миссия организации - это
предназначение фирмы, система ценностей, традиций и подходы менеджеров к принятию решений
микрокультура фирмы
структура управления фирмой

Цели организации - это
мысленное представление результата деятельности организации
эффективность деятельности организации
формы и системы оплаты труда в организации

Дерево целей - это
распределение целей по уровням управления
распределение функций по уровням управления
распределение решений по уровням управления

Цели в системе управления подразделяются на
качественные
количественные
комплексные

Качественные цели определяются с помощью
метода моделирования
метода экспертных оценок
метода стоимостного анализа

Количественные цели могут быть измерены
в денежном выражении
в натуральном выражении
в единицах времени

правильного ответа нет

Главная задача формирования целей организации
построение совершенной структуры управления
построение функциональных подразделений
четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях

Процесс планирования предполагает
разработку личных планов
разработку планов организации
разработку процедур принятия решений

Основой существования организации является
мотивация сотрудников
миссия организации
корпоративная культура

Дерево целей позволяет
довести цели до каждого подразделения
улучшить условия труда
довести цели до каждого сотрудника

Организация в системе управления представляет
конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей
объединение функций
объединение решений

Основу любой организации составляют
структура документопотока
структура управления
коммуникации

Структура управления - это
количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня
количество сотрудников
количество управленческих процедур

Факторы, влияющие на процесс формирования структуры управления
Внешняя среда организации
Внутренняя среда организации
Показатели прибыли
Формы и системы оплаты труда

Преобладание вертикальных связей характерно для
матричной структуры
линейной структуры
функциональной структуры

Преобладание горизонтальных связей характерно для
матричной структуры
линейной структуры
функциональной структуры

Принцип единоначалия в наибольшей степени соблюдается в
матричной структуре
функциональной структуре
линейной структуре

Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре
высокие
менее высокие
низкие

Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре
высокие
менее высокие
низкие

Ориентация на продукт в линейной структуре
сильная
слабая
никакой

Ориентация на продукт в матричной структуре
сильная
слабая
никакой

Специализация в линейной структуре
никакой
высокая

Специализация в матричной структуре
высокая
низкая

Соответствие субъекта и объекта управления – это
метод построения организаций
принцип построения организаций
правило построения организаций

Структура управления должна быть
сложной
простой
обозримой
адаптивной
коллегиальной

Под организацией в менеджменте понимают любую конкретную группу людей, объединенных для реализации поставленных _____
целей

Функция управления – это
одна из характеристик процесса управления

подразделение в системе управления
документация в системе управления

Функции управления подразделяются на
общие
специфические
комплексные

Планирование – это
управленческая функции
сфера деятельности
объект управления

Организация – это
распределение полномочий
управленческая функция
метод управления

Регулирование – это
стадия процесса управления
управленческая функция
норма управляемости

Контроль – это
способ проверки
управленческая функция
метод проверки

Учет – это
сфера деятельности
цикл принятия решений
управленческая функция

Общие функции присущи
предприятиям непроизводительной сферы
предприятиям производительной сферы
правильного ответа нет

Специфические функции присущи
производственным объединениям
промышленным предприятиям
правильного ответа нет

Мотивация – это
метод управления
функция управления
способ управления

Мотивация относится к управлению
оборудованием
трудовыми ресурсами
продуктом

Мотивация – это
общая функция
специфическая функция
социально психологическая функция

Общие функции управления включают
планирование
организацию
проектирование
мотивацию
хранение
контроль

Право отклонять решения линейного руководителя соответствует следующему типу полномочий
линейные
обязательного согласования
параллельные
аппаратные

Проблемы в процессах делегирования организационных полномочий вызваны причинами
психологическими
экономическими
организационными
юридическими

Ответственность в результате делегирования полномочий делегируется
вместе с полномочиями
может делегироваться вместе с полномочиями, а может и не делегироваться
ответственность не делегируется

Аппаратные полномочия в отличии от линейных
не делегируются
не дают права единолично принимать решения
дают больший объем прав
предполагают ограниченную ответственность

Принцип единоначалия означает, что
все работники организации подчиняются только ее руководителю
работник должен иметь только одного непосредственного руководителя и только от него получать распоряжения
в организации должно быть, как можно меньше руководителей

Норма управляемости – это
размер организации, позволяющий эффективно управлять ею
соотношение между руководителями, специалистами и служащими
количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю
количество уровней иерархии в структуре управления организацией

Вертикальные коммуникации характеризуются
направлением движения информационных потоков

отношением руководства и подчинения

Информационным шумом называются
технические помехи в каналах связи
искажения информации при ее передаче между уровнями иерархии
любые помехи и искажения, способные изменить смысл сообщения
психологические различия в восприятии информации

Процесс коммуникации с обратной связью более эффективен, потому что
обратная связь ускоряет процесс обмена информацией
обратная связь позволяет компенсировать искажения информации
обратная связь препятствует фильтрации информации
обратная связь предотвращает информационный шум

Общая культура организации включает следующие виды культур
административную;
персонала;
личности;
финансовую;
маркетинговую.

Выбор организационной культуры зависит от формы собственности организации
нет
да

Одним из возможных способов адаптации организации при ее изменении являются
дифференциация
обсуждение
принуждение
воспроизводство

К современным информационным системам и технологиям относят…
текстовые редакторы
компиляторы языков программирования
системы поддержки принятия решений
электронные таблицы

Основной задачей организационного проектирования является…
исследование жизненного цикла материальной системы
централизация и децентрализация управления
установление информационных взаимосвязей организационных объектов
финансовое обеспечение от возможного ущерба

Обследование организации управления производством охватывает…
расчет общей численности персонала
разработку и утверждение плана выполнения работ
рабочее детальное обследование
технологическую подготовку производства

Экономический потенциал предприятия определяется…
долей собственных оборотных средств в активах
технологическими картами производства продукции

оценкой товаров, предлагаемых на рынке
структурной организационной схемой

Формальная организационная структура характеризуется…
характеристикой незавершенного производства
совокупностью изделий, выпускаемых предприятием
устойчивыми нормативными связями между членами организации
набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке

Задачам назначают ресурсы, если требуется…
установить информационные связи организационных объектов
рассчитать внутризаводской оборот сырья и материалов
отследить выполнение запланированных работ сотрудниками и оборудованием
определить источники финансирования

Автором формационной типологии общества является
П. Сорокин
К. Маркс
О. Конт
А. Сен-Симон

В каком обществе доминирует третичная сфера экономики – сфера услуг
индустриальное общество
традиционное общество
архаичное общество
постиндустриальное общество

Для чего нужно оргпроектирование
для сохранения стабильности фирмы
для реорганизации, создания новых структур
для осуществления плановых текущих изменений
для реализации месячных и годовых планов работы

Центральная задача оргпроектирования
планомерное совершенствования оргструктур
определение состава подразделений и должностей, их функций и полномочий
непрерывный процесс рационализации
осуществление организационно-технических мероприятий

Равномерное распределение функций и обязанностей между сотрудниками является элементом принципов
системности, комплексности
разделения труда
рассмотрения объекта в динамике
сравнения результатов с показателями других фирм

При функциональном структурировании организационной системы используют…
морфологические модели организационной системы
модули системы, обладающие функциональной завершенностью
эмпирический подход к организационному проектированию
методы организационно-исследовательской деятельности

Структурное проектирование организационных систем использует…
прикладные функции, связанные выполнением основных целей системы
приемы логико-семантического анализа
методы ситуационного анализа
теоретико-игровые модели

В процессе организационного проектирования необходимо учитывать…
характеристику незавершенного производства
материалы обследования инструментального производства
зависимость планируемой деятельности от организационных схем
конструкторскую подготовку производства

В организационном проектировании используют…
модели эксплуатационного уровня
методы оперативного управления экономическим объектом
детерминированные модели
эвристические методы проектирования

Рабочая документация по проектированию организационной системы включает…
изучение инструктивных методических и нормативных документов
рабочий проект по организации производства, труда и управления
материалы инструментального обслуживания производства
материалы обследования организации труда

В модульном проектировании организационных систем используют…
типовые организационные структуры
модели специальных проектов
методы организационно-исследовательской деятельности
морфологические модели представления знаний

Признаками производственной системы как вида организационных систем являются…
назначение системы, приводящее к появлению определенного результата
стационарность отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения
непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях
неспособность адаптироваться к изменяющимся условиям

Основными источниками сведений о деятельности организации являются…
информация регламентирующих документов
информация входящих документов
описание организационной структуры региона
материалы обследования региональной системы

Производственная структура предприятия характеризуется…
исходящими документами
составом образующих предприятие участков, цехов и служб
каналами обратной связи
типоразмерами инструментальной оснастки

Для управления организационной деятельностью используют…
матричные структуры
продуктовые структуры
внутризаводской оборот финансовых средств

объемы незавершенного производства

Для управления организационной системой необходимо…
установить связи между объектами управления
разработать управленческие решения
оценить финансовое положение предприятия
установить наблюдение за производственным процессом

В группу проектирования организационной системы входят…
специалисты ситуационных центров
операторы производственных процессов
инженеры-технологи
специалисты в области системного анализа

Обследование организационной системы управления включает…
разработку регламентирующих документов
разработку процедур принятия управленческих решений
формирование управленческого аппарата
изучение документации, регламентирующей процесс управления

Профессионализм руководящего лица определяется…
соблюдением финансовой, плановой и технологической дисциплины
централизацией управления
показателем выпуска товарной продукции
гражданским процессуальным правом

Формирование схемы управления организационной системой включает…
распределение управленческих решений по структурным уровням
оценку финансового положения предприятия
наблюдение операторов за производственным процессом
привлечение дополнительных ресурсов

Функциональное исследование организационной системы включает…
организацию взаимодействия подразделений органов управления
анализ характеристик процедур входа и выхода
исследование организационной структуры
исследование функций управления, обеспечивающих принятие управленческих решений

Функционально-структурное проектирование использует…
социометрическую модель
ситуационный выбор характеристик организационной системы
функциональную структуру организационной системы
рационализацию технологий организационных процессов

На этапе предпроектного обследования осуществляется…
конструкторская подготовка производства
разработка методического и нормативного обеспечения
организация управления производством
расчет экономического эффекта

В сфере управления организационной деятельностью используют…
математические методы, моделирующие производственный процесс

анализ функционирования технологических линий
связь людей со средствами производства и между собой
приемы логико-семантического анализа

Организационный проект должен соответствовать…
данным мониторинга о ходе производственного процесса
математическим методам, моделирующим производственный процесс
наблюдениям операторов за ходом производственного процесса
уровню знаний о способах организационной деятельности

При проектировании систем на основе анализа организационных связей используют…
прикладные функции, связанные с выполнением основных целей системы
методы типового проектирования
методы организационно-исследовательской деятельности
формирование дерева функций системы

Этап техническое проектирования включает…
определение объекта и цели проектирования
разработку организационных решений по основным направлениям проектирования
разработку методического и нормативного обеспечения
разработку плана выполнения работ

Среди организационных систем выделяют…
системы планирования производственно-хозяйственной деятельности
системы производственной инфраструктуры
системы управленческого уровня
системы анализа экономической деятельности

Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации
___ Построение дерева целей
___ Формирование качественных целей
___ Оценка (ранжирование) качественных целей
___ Определение количественных целей
2, 3, 1, 4

Корректировка целей производится
до выявления степени достижения целей
после выявления степени достижения целей
в процессе выявления степени достижения целей

Основные требования, предъявляемые к целям
конкретность
измеримость
достижимость
лояльность

При создании структуры управления учитывают
численность управленческого аппарата
норму управляемости
прямые и обратные связи
должностные инструкции

Процесс, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным это
планирование работы сотрудника
делегирование полномочий
разграничение ответственности

Необходимость делегирования полномочий вызвано
ростом масштабов организации
ограниченными возможностями каждого отдельного менеджера
необходимостью более оперативного принятия решений
развитием демократического стиля руководства
сочетанием перечисленных факторов

Наличие полномочий обязательного согласования означает право
давать советы руководителю
отклонять принятые решения
корректировать принятые решения
добиваться внесения изменений в проекты решений.

Полномочия и ответственность связаны между собой
прямой зависимостью: чем больше объем полномочий, тем больше и ответственность
обратной зависимостью: чем больше объем полномочий, тем меньше ответственности
не связаны между собой

Методика исследования организационной системы включает…
теоретические сведения
сведения о незавершенном производстве
данные о материальных ресурсах
оценку финансового положения предприятия

Этапами исследования организационной системы являются…
разработка руководств по производству и сбыту продукции
сбор необходимой информации
разработка технологических карт производства продукции
анализ управления технологическими линиями

Влияние величины нормы управляемости на структуру организации следующее
чем больше норма управляемости, тем больше уровней иерархии
чем больше норма управляемости, тем меньше уровней иерархии
величина нормы управляемости не оказывает существенного влияния на организационную структуру

Коммуникации необходимы организации, так как они позволяют
получать информацию о состоянии внешней среды
узнавать о том, что происходит внутри организации
достичь взаимопонимания и согласовать действия подразделений и работников организации
дают информацию, необходимую для принятия решений

Количественные показатели деятельности включают
технические показатели
финансовые показатели

показатели экономии времени
экономия труда

Качественные показатели эффективности включают
повышение квалификации менеджеров
уровень культуры в организации
сокращение трудоемкости управления
сокращение численности

Понятие «эффективность управления» относится
к объекту управления
к субъекту управления
к технологии производства

Культура организации зависит от
руководства организации
от стиля управления
от регионального руководства

Эффективность управления – это эффективность действий людей в процессе реализации интересов, в достижении определенных _____
целей

На эффективность управления влияют
потенциал сотрудников
производительность труда
средства производства
предметы потребления
культура организации

Что из перечисленного не является регламентирующим документом
устав
должностная инструкция
данные о днях рождения сотрудников
штатное расписание

Как называется наглядное представление данных организационного анализа
организация документационного обслуживания
экспертиза распорядительных документов
инструкции по делопроизводству
графический профиль организации

Что является результатом организационного проектирования
индивидуальный организационный проект
план работы на год
перечень текущих мероприятий
план организационно-технических мероприятий

Режим работы, требования к исполнителям, разделение труда входят
в структуру оргпроекта корпорации
в структуру оргпроекта сферы администрирования
в структуру оргпроекта подразделения

в структуру оргпроекта организации

Положение о документообороте, методика разработки плановых документов являются составной частью
основных нормативных документов
информационной подсистемы организации
организационной подсистемы управления
подсистемы управления персоналом

Какой из методов проектирования оргструктур заключается в разработке формализованных структур распределения ресурсов, полномочий и ответственности
экспертно-аналитический метод
нормативно-функциональный метод
метод структуризации целей
метод организационного моделирования

Вопросами рационализации трудовых процессов, поиском путей использования резервов занимается
система контроля
коммуникативная подсистема предприятия
технологическая подструктура организации
научная организация труда

Процесс, при котором определяется число уровней управления, степень централизации и децентрализации обозначается термином:
композиция
регламентация
ориентация
структуризация

Первый этап организационных преобразований – это
конкретные действия в подразделениях фирмы
создание поэтапного плана действий
формирование у персонала готовности к полному разрыву с прошлым
критика лидерами существующего положения и распространение идеального образа организации

Производственные организации относятся
к иерархическим организациям
к конкурирующим организациям
к индивидуалистским организациям
к консолидирующим организациям

Проектная организация – это
дифференциально-креативный тип
дифференциально-нормирующий тип
интегративно-творческий тип
интегративно-нормирующий тип

Правозащитная организация – это
консолидирующая организация
иерархическая организация

индивидуалистская организация
конкурирующая организация

К интегративно-творческому типу организации можно отнести
корпорацию Филипс
учебная организация
творческий союз
научно-исследовательская организация

Признаки целостности, структурности, инвариантности характеризуют
совокупность людей
отдельные личности
громадную толпу
систему

Как называется модель общества, отражающая взаимосвязь людей
интерактивная модель
информационная модель
коммуникативная модель
экономическая модель

Какое из нижеприведенных определений неверно
общество – это информационно-коммуникативная система
общество – это сумма отношений всех людей
общество – это социокультурная система
общество – это социальная система

Какой тип отношений связывает общество в единое целое
информационные
политические
экономические
социальные

Как называется подход к типологии обществ, когда у каждого общества сегодня и в будущем фиксируется специфический путь развития и своя судьба
информационная типология
экономическая типология
плюралистическая типология
универсальная типология

Какой признак социальной организации вы считаете основным и первостепенным
наличие цели, которую можно реализовать только совместными действиями
взаимосвязанность отдельных функций
иерархия и субординация
оргкультура

Как называются отношения (по А.И. Пригожину) в организации, негласно и стихийно возникшие деловые отношения, параллельные официальным
неформальные отношения
формальные отношения
неофициальные деловые отношения
официальные отношения

Как называется форма социальной организации, которая противостоит государству
самоорганизация
неформальные объединения
клуб по интересам
гражданское общество

Как называется феномен, в соответствии с которым «в обществе существуют порядки, которые не проектируются людьми» (Ф. Хайек) и возникают стихийно
бюрократия
самодеятельные организации
добровольные ассоциации
самоорганизация

Рационализированная и безличная система управления – это
добровольная группа
бюрократия
бюрократизм
менеджмент

Бюрократизм – это
власть работников специализированного аппарата
концентрация власти в руках чиновничества, стремящегося избежать гражданского контроля за своими действиями
формализм, ритуальное следование нормам в ущерб интересам общества
волокита, карьеризм

Оппозиционные нормы и ценности – это
криминальная субкультура
противоположные господствующей культуре
инновационная культура
контркультура

6.3. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины «Организационное проектирование»

Дисциплина «Организационное проектирование» считается освоенной обучающимся, если он имеет положительные результаты промежуточного, текущего и итогового контроля. Это означает, что обучающийся освоил необходимый уровень теоретических знаний в области деятельности по управлению организацией (предприятием) и получил достаточно практических навыков осуществления данной деятельности.

Контактная и самостоятельная работа осуществляется обучающимся в соответствии с учебным планом, календарным учебным графиком и рабочей программой дисциплины.

Контактная работа предусматривает взаимодействие обучающегося с преподавателем в электронной информационно-образовательной среде института:

- лекции и практические/семинарские занятия,
- индивидуальные консультации преподавателя, по возникающим у обучающегося вопросам в процессе освоения учебного материала дисциплины

Для достижения вышеуказанного обучающийся должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов рабочей программы дисциплины с целью понимания ее содержания и указаний, которые будут доведены до сведения обучающегося на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым обучающимся;
- распределением тем докладов, контрольных работ (в соответствии с учебным планом) и сроки их представления;
- критериями оценки текущей и самостоятельной работы обучающегося (устного опроса, фронтального опроса, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях, тестирования - рубежного контроля).

Перед началом курса обучающемуся целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с расписанием учебных занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по пройденной теме необходимо изучить перед посещением следующего лекционного занятия. Это позволяет закрепить прослушанный материал лекции и проверить правильное понимание материала при ответах на вопросы, заданные лектором в начале лекции по пройденному ранее материалу.

4. Семинарское и/или практическое занятие, как правило, начинается с фронтального опроса по лекционному материалу темы и материалам указанных к теме литературных источников. В связи с этим подготовка к семинарскому/практическому занятию заключается в повторении лекционного материала и изучении вопросов предстоящего занятия.

5. В конце изучения каждого раздела обучающийся проходит тестирование - рубежный контроль.

6. Оформление всех видов письменных работ регламентируется соответствующими требованиями установленными в институте.

7. Успешное прохождение промежуточной аттестации предусматривает выполнение правил 1 – 6.

Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2024/2025 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Для организации дистанционных образовательных технологий используются «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для преподавателей» и «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для обучающихся» посредством использования VK Мессенджер.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «Электронный журнал» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы,

задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

Алгоритм дистанционного взаимодействия:

1.1. Для обеспечения дистанционной связи с обучающимися преподаватель взаимодействуют с обучающимися групп в электронной платформе «Сферум», либо посредством корпоративной электронной почты (домен @kiu39.ru).

1.2. В сформированных группах обучающихся на платформах преподаватель доводит до обучающихся информацию:

- об алгоритме размещения информации об учебных материалах и заданиях на электронных ресурсах Института.
- индивидуальный график консультирования обучающихся, в т.ч. дистанционном формате.

1.3. Обучающиеся выполняют задание, в соответствии с расписанием учебных занятий в формате дистанционного обучения и предоставляют их в электронной форме на электронный ресурс.

1.4. Осуществление мониторинга выполнения учебного плана и посещаемости занятий происходит ежедневно преподавателем через электронные ресурсы.

Методические указания освоению лекционного материала

Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить перед посещением соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержаться в лекционном материале.

При возникновении затруднений с пониманием материала занятия обучающийся должен обратиться с вопросом к лектору или преподавателю, ведущему семинарские/практические занятия, для получения соответствующих разъяснений в отведенное для этого преподавателем время на занятии либо по электронной почте. В интересах обучающегося своевременно довести до сведения преподавателя информацию о своих затруднениях в освоении предмета и получить необходимые разъяснения, так как говорить об этом после получения низкой оценки при опросе или по результатам контрольной работы не имеет смысла.

Методические указания по подготовке обучающихся к лекционным занятиям

Лекционное занятие, как правило, начинается с устного опроса по пройденной теме. Поэтому обучающемуся необходимо просматривать конспект сразу после занятий. Отметить тот материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Методические указания по подготовке обучающихся к семинарским занятиям

Для успешного усвоения дисциплины обучающийся должен систематически готовиться к семинарским/практическим занятиям в течение семестра. Для этого необходимо:

– познакомиться с планом семинарского/практического занятия;

– изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций для подготовки к фронтальному опросу на семинарском/практическом занятии;

– ответить на вопросы, вынесенные на обсуждение;

– систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во

внеаудиторное время.

В ходе семинарских/практических занятий обучающиеся под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. Продолжительность подготовки к семинарскому/практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено п.4.3 рабочей программы,

Семинарские занятия могут проводиться в различных формах:

– устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского/практического занятия;

– письменные ответы на вопросы преподавателя;

– групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;

– заслушивания и обсуждение докладов на круглом столе;

Подготовка к семинарским занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний обучающимся рекомендуется изучать дополнительную литературу (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Одним из важных показателей активности обучающегося в освоении дисциплины является подготовка доклада по аспектам теории или практики изучаемой дисциплины в соответствии с предлагаемой тематикой. Один доклад готовят один-два обучающихся. Доклад должен содержать суть рассматриваемого аспекта, причину необходимости рассмотрения, описание существующих или возникающих для данного аспекта проблем предлагаемые пути их решения.

При оценке доклада может быть использована любая совокупность из следующих критериев:

– соответствие выступления теме, поставленным целям и задачам;

– проблемность / актуальность;

– новизна / оригинальность полученных результатов;

– глубина / полнота рассмотрения темы;

– доказательная база / аргументированность / убедительность / обоснованность выводов;

– логичность / структурированность / целостность выступления;

– речевая культура (стиль изложения, ясность, четкость, лаконичность, красота языка, учет аудитории, эмоциональный рисунок речи, доходчивость, пунктуальность, невербальное сопровождение, оживление речи афоризмами, примерами, цитатами и т.д.);

– используются ссылки на информационные ресурсы (сайты, литература);

– наглядность / презентабельность (если требуется);

– самостоятельность суждений / владение материалом / компетентность.

Доклад должен быть оформлен на бумажном носителе с указанием использованных литературных источников. Доклад и материалы презентации должны быть сданы преподавателю. При невыполнении этого условия за доклад выставляется оценка «неудовлетворительно». Продолжительность доклада не более 10 минут. Докладчики один или оба должны выступить. Представленный материал обсуждается на занятии обучающимися. Это означает, что подготовка каждого обучающегося к такому занятию будет заключаться в изучении темы, предлагаемой к обсуждению, и подготовке вопросов, которые он задаст докладчикам. При подготовке таких вопросов необходимо иметь в виду, что в докладе прозвучат основные аспекты и проблемы, поэтому поверхностные вопросы, связанные с уточнением понятийного аппарата, перечислением функций и т.п. (если это не является сутью обсуждаемой проблемы) будут оцениваться неудовлетворительно.

Преподаватель оценивает на занятии вопросы и ответы. Таким образом, по результатам занятия все обучающиеся группы имеют оценки, выставляемые в журнал. Отсутствие вопроса у обучающегося свидетельствует о его неподготовленности к занятию и получением неудовлетворительной оценки.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающийся (далее самостоятельная работа обучающийся) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающийся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы обучающихся - научить осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Объем самостоятельной работы обучающихся определяется ФГОС и обозначен в тематическом плане рабочей программы (п. 4.1 данной рабочей программы). Самостоятельная работа обучающихся является обязательной для каждого обучающегося и определяется учебным планом по направлению. Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность обучающихся к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы;
- консультационная помощь преподавателя.

При изучении каждой дисциплины организация самостоятельной работы должна представлять единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа;
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся:

- изучение учебной, учебно-методической литературы и иных источников по темам;

подготовка вопросов преподавателю по дисциплине в период контактной работы (лекции, семинары/практические занятия, групповые и индивидуальной консультации);

- подготовка и написание контрольных работ (в соответствии с учебным планом);
- подготовка и написание курсовых работ (в соответствии с учебным планом) и ее корректировка в соответствии с замечаниями рецензента;
- подготовка и написание рефератов, докладов;
- подбор и изучение литературных источников;
- поиск и анализ информации по заданной теме;
- анализ научной статьи;
- анализ статистических данных по изучаемой теме;
- подготовка к участию в научно-практических конференциях с докладами по темам изучаемой дисциплины, смотрах, олимпиадах и др.

Виды аудиторной самостоятельной работы:

- во время лекции обучающиеся могут выполнять самостоятельно небольшие задания: решать несложные задачи, приводить примеры, дополнять классификации и т.д.;
- на семинарских занятиях обучающиеся самостоятельно решают творческие задачи, кейс-ситуации, заполняют таблицы, конспектируют главное из выступлений других обучающихся, выполняют тестовые задания и т.д.

Вид творческой самостоятельной работы:

- обучающийся может выбрать тему, связанную с вопросами изучаемой дисциплины и подготовить выступление на конференцию;
- обучающийся может выбрать заинтересовавшую его тему и развивать ее во время прохождения практики, в дальнейшем в курсовых и выпускной квалификационной работе.

Оценка освоения обучающимся учебной дисциплины в течение закрепленного учебным планом периода осуществляется в процессе текущего контроля.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах:

- фиксация участия в устных и фронтальных опросах;
- оценка качества выполнения иллюстративного материала и устного доклада;
- оценка качества работы при решении практических задач, кейс-ситуаций.
- контроль и фиксация прохождения тестирования в целях самопроверки.
- проверка ответов на вопросы рубежного контроля;
- проверка письменных контрольных заданий.

Виды заданий для самостоятельной работы изложены в п.4 настоящей программы, а содержание заданий для самостоятельной работы в форме текущего контроля по дисциплине представлены там же в п. 6.2.

Все виды активности преподаватель фиксирует в течение установочно-экзаменационной сессии и обязательно учитывает при оценке знаний обучающегося по данной дисциплине.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины. Экзамен проводится в тестовой форме.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

– выучить определения всех основных понятий.
– проверить свои знания с помощью примерных тестовых заданий.

Содержание тестов находится в доступном режиме с начала изучения дисциплины. В связи с этим целесообразно изучать тесты по каждой теме вместе с подготовкой к соответствующему текущему занятию. Кроме того, необходимо помнить, что часть тестовой базы (не более 10%) непосредственно перед промежуточной аттестацией может быть дополнена или изменена. В связи с этим целесообразно изучать не только тесты, выносимые на экзамен, но и иные вопросы, рассматриваемые на лекциях и занятиях. Эти изменения, как правило, доводятся до сведения обучающихся на консультации перед экзаменом. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ обучающемуся не ясен. На консультации это можно прояснить, поэтому непосещение консультации может негативно отразиться на результатах экзамена. На консультации также необходимо уточнить сущность правильного ответа на так называемые «открытые» тесты, то есть те в которых не представлены варианты ответов: единицы измерения, вариант округления и т.п. и иные вопросы по организации и проведению экзамена.

Приложение 2
к рабочей программе дисциплины
Организационное проектирование

Терминологический словарь (глоссарий)

SWOT-анализ. Инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию - опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики - то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов - сила, слабость, возможность и опасность.

Адаптация организации – форма развития организации, обеспечивающая сохранение основных ее функций путем приспособления к изменившимся условиям внутренней и внешней среды.

Адаптация работника (в управлении персоналом). Процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

Адаптивная структура управления – структура, позволяющая гибко реагировать на изменения окружающей среды.

Амбиции, их роль при разработке стратегии фирмы. Новая концепция стратегического управления, исходящая из амбиций высшего руководства фирмы. О плюсах и минусах этой концепции можно узнать, кликнув на термин.

Анализ. Разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький. Аналитик - специалист, хорошо владеющий методами научного анализа.

Анкета. Инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

Бизнес-единица – временно или постоянно обособленная часть организации, ответственная за получение прибыли в ее сфере деятельности. Отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

Бизнес-модель – упрощенное представление реального объекта (бизнес-системы), отражающее некоторые аспекты знаний о бизнесе и дающее ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

Бизнес-планирование – новый вид внутрихозяйственного планирования, осуществления инновационных проектов, связанных с созданием фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг.

Бизнес-процесс – упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата с указанием начала и конца, а также точным определением входов и выходов.

Взаимодействие – совместное участие и связь систем (подсистем, элементов) организации в процессе ее функционирования. Различаются непосредственное и опосредованное (косвенное) взаимодействия.

Видение стратегическое - Представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения - мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

Виды консультирования - Экспертное, процессное, обучающее консультирование. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу эксперта (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с

применяемой терминологией - то есть проводить обучение. В свою очередь, в процессе обучающего консультирования соответствующий специалист всегда представляется как эксперт, например, по вопросам теории управления. В процессном консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

Власть. Зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и др.) от другого.

Влияние – прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменения их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния – власть: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель – ожидаемый результат влияния), а власть – в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). Влияние, власть и потребности тесно взаимосвязаны.

Влияние (в менеджменте). Прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния - власть: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель - ожидаемый результат влияния), а власть - в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). Влияние, власть и потребности - тесно взаимосвязаны. Пример: выступая в качестве экспертов в области управления (власть эксперта), предположим, что мы убедительно доказываем жителям Сети, что их в чем-то обманывают. «Потребность в справедливости» может заставить читателей журнала совершить под влиянием нашего слова определенные действия.

Внедрение - процесс реализации организационных проектов.

Внешняя среда – вся совокупность факторов, влияющих на деятельность организации.

Внешняя среда организации – совокупность двух относительно самостоятельных подсистем общей среды: макроокружения и непосредственного окружения.

Внутренний консультант по управлению. Специалист, говорящий гадости про уровень менеджмента высшего руководителя фирмы самому руководителю за приличное вознаграждение.

Внутренняя среда – подсистема общей среды, которая находится в рамках (границах) организации.

Выживание организации (системы) – предельная (долгосрочная) мера эффективности деятельности организации (системы) во внешней среде.

Выработка – количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника.

Гибкая, адаптивная или органическая структура – организационная структура, способная сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаясь к новым условиям внешней среды.

Горизонт планирования – отрезок времени, на который составляется план.

Горизонтальные отношения – распределение работ и ответственности на одном уровне.

Горизонтальные связи. Коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу.

Декомпозиция - процедура вычленения компонентов организационной системы и определения ее внутренней структуры.

Деловая организация - это тип формальной организации, которая предназначена для удовлетворения различных потребностей общества.

Диагностическая модель - аналитическая схема обследования организационной системы.

Диверсификация – расширение сфер деятельности или номенклатуры выпускаемой продукции с целью уменьшения степени неопределенности или риска инвестиций, ноявление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Диспетчеризация – координация и контроль над всеми производственными процессами организации, направленные на достижение поставленных целей и соответствие выбранной стратегии.

Долговременные конкурентные преимущества – то, чем владеет фирма, и что невозможно «отнять» за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, доступ к сырью и др.). Есть смысл рассматривать долговременные конкурентные преимущества как результат достижения главных целей организации.

Должностная инструкция. Внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

Достоверность информации – это процент реальных сведений к общему объему информации. Различают три уровня достоверности: абсолютный – 100%, доверительный – более 80%, негативный – менее 80%.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение (ликвидация), возрождение.

Жизненный цикл товара – период времени, в течение которого товар разрабатывается и продается на рынке.

Закон убывающей отдачи. Закон, согласно которому при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии.

Закон убывающей предельной полезности. Закон, согласно которому полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) - один из первых, доказывающий существование научного самоменеджмента.

Заработная плата – основная часть фонда потребления работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда и зависящая от конечных результатов работы предприятия (организации). Форма вознаграждения за труд, выполняет воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Издержки производства. Затраты на производство продукции, издержки обычно выражаются в денежной форме. Различают постоянные издержки, переменные издержки, общие (валовые) издержки, а также альтернативные (вмененные) издержки. Смотри также - точка безубыточности.

Износ основных фондов – утрата первоначальной потребительной стоимости основных фондов вследствие их изнашивания и устаревания или потери экономической эффективности и целесообразности использования основных фондов до истечения срока их полного физического износа.

Инвестиции – долгосрочные вложения капитала с целью получения прибыли.

Инвестиционное решение. Выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) издержек, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта в сравнении с другими возможными вариантами.

Инвестиционный проект – система планируемых и осуществляемых мероприятий по вложению капитала в создаваемые или модернизируемые материальные объекты, технологические процессы, виды предпринимательской деятельности.

Инжиниринг(англ. engineering, от лат. ingenium – изобретательность; выдумка; знания) – инженерно-консультационные услуги исследовательского, проектно-конструкторского, расчётно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований

проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, то есть комплекс коммерческих услуг по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и других объектов.

Инновационный цикл – классическая последовательность этапов (имеющих топологический характер), реализующих полноценный инновационный процесс.

Инновация (нововведение) – конечный результат инновационной деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса; нового подхода к социальным услугам.

Информационная система (система информационного обеспечения) – 1) система сбора, хранения, накопления, поиска и передачи данных, применяемых в системе управления; 2) формы информационной деятельности, организационно обособленные от конечных информационных ресурсов.

Информационная среда управления – совокупность информации, информационных технологий и технических средств управления, профессионализма и культуры отношений персонала, системы документооборота, обеспечивающая доведение до конкретного работника нужной информации в нужное время.

Информация – 1) совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и выработки управленческого решения; 2) в обыденном смысле новые, ранее неизвестные получателю сведения; все то, что устраняет неопределенность.

Кадры – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Капитал отношений с заинтересованными сторонами– отражение прочности связей организации с заинтересованными сторонами, которые оказывают наибольшее воздействие на создание стоимости в компании.

Капитал отношений с клиентами – определяется лояльностью и удовлетворенностью клиентов, а также теснотой и прочность связей с клиентом. Является частью Капитала отношений с заинтересованными сторонами.

Карта стратегий – система критических факторов успеха, объединенных причинно-следственными связями.

Каталог компетенций – карта, устанавливающая связь между сотрудниками организации и их компетенциями, которая позволяет пользователю находить людей имеющих требуемые знания, навыки и умения.

Команда (в адаптивных структурах) – особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, реагирующий на любую ситуацию и задачу как единое целое.

Коммерческая организация – организация, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Коммуникация – 1) использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения общей или раздельной информации об объекте или событии; 2) обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений; 3) связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

Комплект – соединение нескольких сборочных единиц и деталей.

Конкурентоспособность – способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования персонала и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

Конкурентоспособность товара – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретных потребностей покупателя.

Конструкторская подготовка производства – совокупность взаимосвязанных процессов по созданию новых или совершенствованию действующих конструкций изделий согласно требованиям заказчика – потребителя.

Контроллинг – управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учёт, менеджмент и маркетинг, интегрируя и координируя деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей.

Контроль – процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

Концепция. Система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Критерий эффективности производства и управления – обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов (труда, основных фондов, инвестиций).

Критические факторы успеха (КФУ) – наиболее стратегически важные цели для обеспечения успеха компании.

Линейная структура управления – структура построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Логистика – наука о планировании, контроле и управлении транспортировкой, складированием и другими операциями, совершаемыми в процессе сырья и материалов производственного предприятия.

Маркетинг – осуществление предприятием мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров и услуг.

Матричная структура управления – структура управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи с горизонтальными.

Менеджмент. Деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая.

Метод (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза)

Методы управленческой деятельности – способы и приемы анализа и оценки управленческих ситуаций, использования правовых и организационных форм, воздействия на создание и поведение людей в управляемых общественных процессах, отношениях и связях.

Механизм управления – 1) совокупность структуры и техники организации; 2) совокупность законов, принципов, целей, методов, функций и других категорий управления.

Миссия организации – набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация; своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

Мотивация (функция). Процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

Наблюдение. Метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть научного метода.

Набор персонал. Один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание

профессионалов из конкурирующих фирм и др.). Наша точка зрения на набор персонала принципиально отличается от общепринятой, с ней можно познакомиться, щелкнув кнопкой мыши по термину.

Некоммерческие организации – организации, основной целью которых не является получение прибыли и ее распределение между участниками.

Неплатежеспособность – невозможность погашения обязательств предприятия.

Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Неформальная организация – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

Нововведение – комплексный, завершенный, целенаправленный процесс создания, распространения и использования новшества, ориентированный на удовлетворение потребностей и интересов людей новыми средствами.

Норма численности – установленная численность работников определенного состава, необходимая для выполнения конкретных функций или объемов работ.

Обратная связь. Важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации - залог своевременности управляющего воздействия.

Объект управления – 1) приемник и исполнитель всего или части управленческого воздействия, представленного в виде набора функций или задач; 2) управляемая часть (элемент) организованной системы, воспринимающий управляющее воздействие со стороны другого элемента – части системы управления.

Ожидание– способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека.

Оптимизация структуры – приведение структуры организации, ее взаимодействия с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей организации в рамках принятых стратегий.

Организаторская деятельность – создание или усовершенствование механизма управления в соответствии с целями и задачами организационных систем.

Организационная диагностика - это деятельность по квалифицированной оценке состояния организационной системы.

Организационная среда – совокупность внутренней и внешней среды организации.

Организационная структура – структура объекта управления (системы, организации), отражающая взаимодействие между его элементами.

Организационное проектирование – деятельность по формированию организационных систем, функция организации, заключающаяся в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Организационное развитие - метод гуманистического проведения организационных изменений.

Организационно-управленческое решение (ОУР) – выбор, который совершает менеджер для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

Организационные изменения - процесс смены состава и / или качества компонентов организационной системы, способов их функционирования.

Организационные механизмы - это способы построения и развития организационных отношений.

Организационные отношения - это взаимодействия между участниками коллективной деятельности, направленные на установление устойчивых связей.

Организационные проблемы (патологии) - это объективно существующие факты несоответствия состояния организационной системы оптимальной модели ее устройства и функционирования.

Организационный процесс – процесс, отражающий количественные и качественные изменения объекта управления на всех этапах и стадиях его деятельности.

Организация (от лат. organize – сообща, стройный вид, устраиваю) как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; как явление (объект) – это объединение элементов реализации программы или цели по производству товаров, услуг, информации, знаний и действующих на основании определенных правил и процедур; как воздействие– налаживание действия какого-либо объекта (упорядочение).

Организация труда на предприятии – совокупность мероприятий, обеспечивающих необходимую пропорциональность в расстановке работающих и наиболее эффективное использование рабочей силы при данном уровне механизации работ и технологического процесса в целях повышения производительности труда, создания условий для всестороннего использования возможностей работника.

Организация функциональная – наиболее простая система управления компанией; основана на функциональном разделении отделов и служб.

Отбор персонала. Процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией управления персоналом, лучше всего это делать в путем переподготовки уже работающих сотрудников.) «Новомодный» подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные «Центры оценки», в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование. Отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

Ответственность – обязательство выполнить намеченные задания и договоры, необходимая мера моральной, материальной административной, уголовной или другой ответственности за их невыполнение.

Оценка (контроль). Процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

Оценка эффективности управления в организации – комплексное применение системы обобщающих частных показателей, показывающих уровень реализации заданий, надежность системы управления, скорость и оптимальность принимаемых решений.

Персонал предприятия – состав работников определенных категорий и профессий, занятых производственной деятельностью (рабочая сила).

План – программа социально-экономического развития организации и всех ее подразделений на определенный период.

Планирование – разработка системы количественных и качественных показателей деятельности предприятия, которые характеризуют темпы, пропорции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.

Планирование стратегическое – процесс моделирования эффективной деятельности предприятия на конкретный период функционирования с установлением его целей и их изменений в условиях неопределенности рыночной среды, а также определение способа реализации этих целей и задач и соответствии с его возможностями.

Позиционирование товара/фирмы. Создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы, целенаправленное формирование специфического

представления у потребителей о товаре или самой фирме на рынке в сравнении с товарами/фирмами конкурентами с помощью различных инструментов маркетинга. По мнению ряда специалистов позиционирование фирмы складывается в результате синтеза образа фирмы и ее уникального торгового предложения (УТП).

Потенциал предприятия – совокупность показателей или факторов, характеризующих сильные стороны предприятия, его возможности, ресурсы, производственные резервы и т. п.

Потребность в уважении. Одна из высших потребностей человека в модели иерархии потребностей А.Маслоу. Если к персоналу относятся уважительно, люди в организации, скорее всего, будут трудиться с высокой самоотдачей.

Предприниматель. Человек-творец, чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель - это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений.

Предпринимательские способности. Главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посылки, что все ресурсы (фирмы, национальной экономики) - капитал, труд, земля, предпринимательские способности - ограничены, поэтому организациям приходится совершать выбор - куда эти ресурсы направить. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение.

Предприятие – обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью средств производства производить продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

Предприятие– обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица, созданная для производства продукции, выполнения работ, предоставления услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предпроектная стадия проектирования - это совокупность процедур подготовки к формированию организационных отношений.

Прибыль – конечный доход предприятия от реализации его продукции (работ, услуг) и от других видов производственной и коммерческой деятельности. Разница между выручкой от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и затратами на производство и реализацию продукции.

Принцип непрерывности – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса, ликвидация либо уменьшение перерывов в производстве данного конкретного изделия. К их числу относятся перерывы межоперационные, внутри операционные и междусменные.

Принцип параллельности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетания операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

Принцип пропорциональности – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т. д.

Принцип прямоточности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т. п.

Принцип ритмичности – выпуск в равные промежутки времени одинаковых или возрастающих количеств продукции и соответственно повторение через эти промежутки времени производственного процесса на всех его стадиях и операциях.

Принципы организационного проектирования - это объективные правила формирования и развития организационных отношений.

Принятие решений. Процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

Приоритет (устанавливать приоритеты). Степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов - одно из главных умений любого менеджера.

В статье к данному термину предлагается модель, облегчающая установление приоритетов. В этой модели выбор программы действий осуществляется с применением двух критериев.

Проведение изменений. Преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

Программа качества – документ, регламентирующий конкретные меры в области обеспечения качества продукции, распределение ресурсов и последовательность действий, относящихся к конкретной продукции.

Продуктовая организационная структура. Организационная структура предприятия, в котором выделены достаточно автономные подразделения, руководители которых несут полную ответственность за разработку, производство и продвижение конкретного продукта.

Проект – замысел какого-то мероприятия (события), описание замысла и план его реализации.

Проектная организационная структура – организация, в которой для решения в короткие сроки конкретной задачи создается временная группа специалистов, после решения задачи группа распускается. Пример матричной структуры – наложение проектной структуры на функциональную или дивизиональную, основные проблемы матричной структуры связаны с нарушением принципа единоначалия.

Проектная стадия проектирования - это совокупность процедур разработки и выбора проектных решений.

Производственная система (ПС) – большая искусственная открытая развивающаяся социально-экономическая система, целью которой является удовлетворение через результаты своей деятельности актуальных потребностей общества или целевых групп потребителей.

Производственная структура — совокупность связей производственных подразделений (цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб), прямо или косвенно участвующих в производственном процессе.

Производственное объединение– комбинат, единый специализированный производственно-хозяйственный комплекс, в состав которого входят фабрики, заводы, научно-исследовательские, конструкторские, технологические и др. организации, имеющие между собой производственные связи и централизованное вспомогательное и обслуживающее производство.

Производственный менеджмент – наука и практика эффективного управления процессами преобразования исходных ресурсов всех видов в готовые товарные продукты и услуги.

Производство – одна из функций менеджмента; система организации процесса изготовления товара и оказания услуг в соответствии с потребительским спросом.

Промышленный комплекс – совокупность определенных групп отраслей, для которых характерны выпуск схожей (родственной) продукции или выполнение работ (услуг). Например, в топливно-энергетический комплекс (ТЭК) входят угольная, сланцевая, нефтяная, газовая отрасли, а также электроэнергетика; основная задача ТЭК – обеспечение народного хозяйства, а также быта топливом и энергией.

Процесс проектирования - это упорядоченная во времени совокупность мероприятий, направленных на формирование организационных отношений.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Процессный подход – управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

Процессный подход к менеджменту – подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий.

Прямые связи – преимущественно управляющие воздействия, выражающиеся в целенаправленном, организующем и регулирующем влиянии одних людей или государственных и общественных институтов на сознание, поведение и деятельность других.

Разделение труда. Всеобщий закон (проявляет свое действие не только в производстве, но и в живой природе), согласно которому применение разделения труда позволяет повысить эффективность производства (товаров, услуг, энергии и др.).
разделения труда позволяет повысить эффективность варов, услуг, энергии и др.).
Реинжиниринг – процесс оздоровления организации с применением новых, более эффективных методов инжиниринга. Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений таких показателей, как затраты, качество, уровень, обслуживания, оперативность. Реинжиниринг бизнес-процессов - метод радикального изменения организации функционирования предприятия.
Ресурсная концепция стратегического управления. Основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долговременной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы.
Ретроспективный анализ - исследование процесса развития организационной системы на предыдущих этапах эволюции.
Рутинизация - практическое освоение организационного проекта.
Самоменеджмент. Относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.
Синтез– творческий процесс созидания целого из составных элементов.
Система – 1) целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности и обладающее новыми свойствами, отсутствующими у элементов и частей его образующих; 2) объективная часть мироздания, включающая схожие и совместимые элементы, образующие особое целое, которое взаимодействует с внешней средой.
Система взглядов на менеджмент, парадигма управления. Концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.
Система управления производством - совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию производственными подразделениями поставленных целей.
Система управления. Подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.
Системный анализ - комплекс процедур исследования организационных систем на основе закономерностей их природы.
Системный подход. Общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.
Ситуационный анализ. Процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - ситуационный подход, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - SWOT-анализ.
Ситуационный подход. Концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.
Сопротивление переменам - социально-психологическая реакция на организационные нововведения.

Союзная (ассоциативная) организация - это тип формальной организации, которая предназначена для удовлетворения индивидуальных потребностей ее членов.
Списочная численность работников – численность работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.
Среда косвенного воздействия. Факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т.п.
Среда прямого воздействия. Факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.
Среднесписочная численность работников – численность персонала предприятия, определяемая путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный период (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней периода.
Стандарт — нормативно-технический документ, устанавливающий нормы, правила и требования к разработке, изготовлению и эксплуатации продукции. Образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему.
Стимул – то, что воздействует на органы чувств человека и способный вызвать в нем какую-либо реакцию.
Стратегические факторы успеха. Речь идет о накопленных умениях фирмы, важных для данного рынка и позволяющих ей побеждать своих конкурентов. Один из таких стратегических факторов - уровень управленческой подготовки ее менеджмента.
Стратегический альянс. Совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы - совместные акции, обмен информацией. Пример - фирмы, занимающиеся предоставлением услуг Интернет и продажей компьютеров.
Стратегическое видение. Современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 - 15 лет.
Стратегическое планирование. Процесс разработки долгосрочной стратегии. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как оценка потенциала фирмы и анализ внешней среды. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта, о чем можно узнать, кликнув по термину.
Стратегическое управление – целенаправленные действия по обеспечению стабильного экономического роста предприятия.
Стратегия функциональная. Стратегия одного из структурных подразделений фирмы, которая обеспечивает фактическую реализацию общей стратегии фирмы. Соответственно можно выделить стратегию маркетинга, стратегию производства, стратегию НИОКР, стратегию по отношению к собственным кадрам и стратегию финансов.
Стратегия. Общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление долговременных конкурентных преимуществ (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самоменеджменте.
Структура организации – совокупность внутренних устойчивых связей элементов, обеспечивающих ее целостность и тождественность самой себе.
Структура предприятия— совокупность всех его служб и существующих между ними органических связей как по горизонтали, так и по вертикали.

Структура управления – совокупность устойчивых связей, объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах, обеспечивающих целостность управления и его тождественность самому себе, т. е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях.

Субъект управления – источник управленческого воздействия по функциям управленческой деятельности.

Текущее управление – обеспечение непрерывности и взаимосвязанности работы всех звеньев предприятия по выполнению текущего задания.

Теория организационного проектирования - это система концепций и моделей, объясняющих закономерности построения организационных систем.

Традиционная организационная теория – исследует и специфицирует функции подразделений организации в условиях относительно стабильности целей, технологий управления и внешней среды.

Управление персоналом. Планирование, организация, мотивация и контроль по отношению к людским ресурсам.

Управление по слабым сигналам. Стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке - нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта: предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

Управление предприятием. Деятельность по координации различных ресурсов организации.

Управление производством – выбор основных параметров работы техники и применение технологий, определение объема выпуска продукции или оказания услуг, расстановка людей, организация подачи материалов и комплектующих изделий, инструментов, технической документации, обслуживание и ремонт машин и механизмов, контроль качества и т. д.

Управление слушанием (в самоменеджменте). Управление процессом восприятия информации органами слуха. Оптимизация данного процесса достигается подбором подходящей системы управления информационного восприятия для конкретной ситуации. Об этом можно прочитать в прилагаемой к термину статье.

Управленческая информация – совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и вне организации.

Управленческие отношения – 1) взаимосвязи и взаимозависимости элементов данной системы управления; 2) сложная социальная система связей между людьми, которая имеет место в процессе реализации функций управления.

Управленческие технологии – проявление социальных технологий, отражающее непосредственно управленческие процессы, состоящие в системном соединении научного знания, управленческих потребностей и интересов общества, целей и функций государственного управления, возможностей элементов управленческой деятельности.

Управленческий аудит - оценка соответствия системы управления нормативной модели, закрепленной в соответствующих стандартах.

Управленческое консультирование. Профессиональная деятельность в области предпринимательства, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления.

Управляемая подсистема – объект управления, исполняющий управленческое воздействие в процессе производственной деятельности предприятия.

Управляющая подсистема – субъект управления, вырабатывающий управленческое воздействие для управляемой подсистемы в процессе функционирования организации.

Усиление слабых сигналов– увеличение силы восприятия стратегически важной информации о рынке руководством фирмы при использовании менеджментом метода управления по слабым сигналам.

Устойчивость организации – способность организации сохранять себя и выполнять функции в состояниях, близких к равновесию, если из этого состояния она будет выведена влиянием факторов внешней и внутренней среды.

Участок - основное подразделение цеха.

Фасилитация - организационно-методическая поддержка и сопровождение внедрения организационных проектов.

Финансово-промышленная группа – диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций. Совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

Финансовые (портфельные) инвестиции – вложение средств в ценные бумаги (формирование портфеля ценных бумаг).

Формальная организация - это система отношений, созданная для достижения определенного полезного эффекта и эволюционирующая по собственным законам.

Функции организации - это виды деятельности, которые организация должна выполнять в соответствии со своей позицией в системе общественных отношений.

Функции организационного проектирования - это совокупность ролей, которые организационное проектирование выполняет в системе менеджмента.

Функции управления. Составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от специальных функций, таких как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

Функциональная организационная структура – организационная структура предприятия, построенная по функциональному принципу. Каждое подразделение фирмы отвечает за выполнение какой-либо функции - за производство, маркетинг и т.п. Функциональная структура является основным кирпичиком в построении большинства других типов организационных структур - дивизиональных, проектных, матричных.

Функциональная ориентация организации - это специализация организации на удовлетворение определенной общественной потребности.

Функциональная структура управления – структура управления, при которой предполагается создание подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управленческой иерархии.

Функция – относительно самостоятельные участки работы, виды работ по управлению предприятием в целом, выделившиеся в процессе разделения труда в управлении.

Функция контроля/оценки (относится к общим функциям управления). Подпроцесс управления, включающий в себя следующие 4 этапа - установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

Функция организации (относится к общим функциям управления). Процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.
Функция планирования (относится к общим функциям управления). Подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (где мы находимся?), конечной цели (куда собираемся двигаться?) и пути достижения этой цели (как собираемся достичь поставленной цели?).
Функция предпринимательства (относится к специальным функциям управления). Функция, обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.
Функция производства (относится к специальным функциям управления). Функция, обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде.
Функция трансакций. В данном случае речь идет о таких действиях, которые включаются в трансакции (или транзакции) - переговоры с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др. Смотри также издержки трансакционные.
Функция управления - обособленный вид управленческой деятельности, отличающийся от других характером выполняемых работ, используемой информации, профессиональным составом кадров и спецификой подготавливаемых решений. Совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления.
Функция управления персоналом (относится к специальным функциям управления). Данная функция обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.
Цель – прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией и на достижение которых направлена ее деятельность. Желаемый конечный результат или состояние, в то время как стратегия - это общий план достижения главных целей предприятия.
Цикл проектирования - это период от формирования заказа до внедрения организационного проекта.
Эволюция – в широком смысле – представление об изменениях в обществе и природе, их направленности, порядке, закономерностях; в более узком смысле – представление о медленных, в отличие от революционных, постепенных количественных и качественных изменениях в объекте.
Эволюция организации - это процесс жизнедеятельности организации с момента ее возникновения и до ее распада (ликвидации).
Эксперимент - социально-организованный процесс пробного внедрения организационного проекта.
Эксплуатационная стадия проектирования - совокупность процедур внедрения организационного проекта.
Эмпирическое исследование - научно организованный процесс сбора и обработки информации о фактическом состоянии организационной системы.
Эффект масштаба. Повышение эффективности производства при росте численности предприятия, обусловленное применением более глубокого разделения труда и использованием более дорогостоящего оборудования.
Эффект синергии. Наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной главных из причин слияния двух или нескольких фирм.

Эффективность деятельности организации – совокупность количественных (экономический эффект) и качественных (социальный эффект) показателей, выраженных в производительности управленческого труда.

Эффективность объекта (организации) – результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

Эффективность производства – соотношение результатов хозяйственной деятельности промышленного предприятия и затрат трудовых и материальных ресурсов. Существует система показателей для оценки эффективности производства: производительность, фондоемкость, материалоемкость продукции и обобщающий показатель – рентабельность.

Эффективность управления (в организации) – результат функционирования организации и процесса управления в виде взаимодействия управляемой и управляющей подсистем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления.

Явочная численность работников – численность работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует число целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).