

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 30.06.2026 21:14:47

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Организационный инжиниринг сервисных предприятий**

Направление подготовки

43.03.01 Сервис

Направленность (профиль) программы бакалавриата

43.03.01.01 Управление в индустрии гостеприимства и туризма

Для набора 2026 года

Квалификация

Бакалавр

**КАФЕДРА          Антикризисное и корпоративное управление****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Курс Вид занятий	5		Итого	
	уп	рп		
Лекции	4	4	4	4
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	10	10	10	10
Контактная работа	10	10	10	10
Сам. работа	125	125	125	125
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Синюк Т. Ю.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.Ю. Синюк

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Формирование у студентов теоретических знаний в области организационного проектирования и анализа организационных структур и приобретение практических навыков по их использованию, освоение студентами теоретических основ организационного проектирования; знакомство с инструментами анализа структуры управления; освоение методов оценки уровня качества системы управления ; знакомство с основами реинжиниринга бизнес-процессов; изучение методов перепроектирования организационных структур, формировании у студентов глубоких знаний и практических навыков, необходимых для эффективного проектирования, реализации и оптимизации организационных структур и процессов в сфере предоставления услуг.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-2. Способность осуществлять управление, контроль и оценку эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства</b>
<b>ОПК-3. Способен обеспечивать требуемое качество процессов оказания услуг в избранной сфере профессиональной деятельности</b>

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
-методы и инструменты постановки и идентификации целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности; сущность и содержание планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности (соотнесено с индикатором ОПК 2.1)
- способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов гостиничного комплекса, предприятия питания и иных предприятий индустрии гостеприимства; методику оценки соответствия гостиничных комплексов и предприятий питания принятой системе классификации; теоретическими знаниями и практическими приемами управления предприятиями и проектами в сфере сервиса (соотнесено с индикаторами ПК 2.1)
<b>Уметь:</b>
-использовать основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности (соотнесено с индикатором ОПК 2.2)
- использовать методики создания системы контроля в гостиничных комплексах и на предприятиях питания; анализировать проблемы функционирования системы контроля, прогнозировать последствия и принимать меры по их исправлению; организовывать работы по подтверждению соответствия гостиничного комплекса или предприятия питания действующей системе классификации или системе менеджмента качества; применять методы управления предприятиями проектами в сфере сервиса (соотнесено с индикаторами ПК 2.2)
<b>Владеть:</b>
- навыками осуществления контроля деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности; навыками постановки целей и задач практической деятельности структурных подразделений предприятий сферы сервиса (соотнесено с индикатором ОПК 2.3)
- навыками применения подходов и методов контроля деятельности департаментов гостиничных комплексов и предприятий питания и иных сервисных организаций; навыками организации контроля функционирования системы внутреннего распорядка, навыками планирования текущей деятельности департаментов гостиничного комплекса и предприятий питания, проведения оценки потребности предприятия в материальных и трудовых ресурсах; навыками формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов деятельности департаментов гостиничных комплексов и предприятий питания (соотнесено с индикаторами ПК 2.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Теоретико-методологические основы организационного проектирования

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1. Основные понятия организационного проектирования. Эволюция взглядов на процесс управления организацией: организация как машина, как организм, как организация. Патологии в строении организацией, патологии в организационных отношениях.	Самостоятельная работа	5	16	ПК-2 ОПК-3
1.2	Тема 1.2 Виды организационных структур в зависимости от степени реагирования на условия внешней среды. Классификация известных организационных структур. Обоснование необходимости внедрения той или иной организационной структуры.	Самостоятельная работа	5	12	ПК-2 ОПК-3

<b>Раздел 2. Концепция организационного инжиниринга</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы, краткое содержание</b>	<b>Вид занятия / работы / форма ПА</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Количество часов</b>	<b>Компетенции</b>
2.1	Тема 2.1 Основы организационного инжиниринга Определение организационного инжиниринга Различие между производственными и сервисными предприятиями. Плоские и иерархические структуры Функциональные, матричные и проектные структуры	Лекционные занятия	5	2	ПК-2 ОПК-3
2.2	Тема 2.1 Основы организационного инжиниринга Определение организационного инжиниринга Различие между производственными и сервисными предприятиями. Плоские и иерархические структуры Функциональные, матричные и проектные структуры	Самостоятельная работа	5	14	ПК-2 ОПК-3
2.3	Тема 2.2 Процессный подход в управлении Определение и виды бизнес-процессов Моделирование процессов в сервисных предприятиях. Анализ и оптимизация организационных структур Методы анализа структур Кейсы оптимизации	Самостоятельная работа	5	24	ПК-2 ОПК-3
2.4	Тема 2.3 Управление процессами услуги Фазы жизненного цикла услуг Разработка концепции услуги Поставка и поддержка услуги Оценка и обратная связь Качество услуг Определение и показатели качества Инструменты управления качеством Иновации в сервисных процессах Внедрение новых технологий Примеры успешных инноваций в сервисах Управление отношениями с клиентами (CRM) Принципы CRM в сервисной деятельности Стратегии повышения клиентской лояльности	Самостоятельная работа	5	16	ПК-2 ОПК-3
<b>Раздел 3. Инструменты и методы организационного инжиниринга</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы, краткое содержание</b>	<b>Вид занятия / работы / форма ПА</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Количество часов</b>	<b>Компетенции</b>
3.1	Тема 3.1 Методы проектирования организационных систем Lean-менеджмент Six Sigma Информационные технологии и автоматизация процессов Роль ИТ в управлении сервисами Примеры внедрения ИТ-решений Системы поддержки принятия решений Анализ данных и бизнес-аналитика Использование систем для оптимизации процессов Agile и гибкие подходы в сервисной сфере Основы гибкого управления проектами Примеры применения Agile в сервисных организациях	Лекционные занятия	5	2	ПК-2 ОПК-3
3.2	Тема 3.1 Методы проектирования организационных систем Lean-менеджмент Six Sigma Информационные технологии и автоматизация процессов Роль ИТ в управлении сервисами Примеры внедрения ИТ-решений Системы поддержки принятия решений Анализ данных и бизнес-аналитика Использование систем для оптимизации процессов Agile и гибкие подходы в сервисной сфере Основы гибкого управления проектами Примеры применения Agile в сервисных организациях	Самостоятельная работа	5	18	ПК-2 ОПК-3
3.3	Тема 3.2 Человеческий фактор в организационном инжиниринге Кадровая политика и управление: рекрутмент и оценка сотрудников, развитие и обучение персонала Управление командой и лидерство: роли и ответственности в команде, лидерские качества и мотивация Организационная культура: влияние культуры на эффективность работы, формирование положительной организационной культуры	Самостоятельная работа	5	6	ПК-2 ОПК-3
<b>Раздел 4. Праксеологические основы организационного инжиниринга</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы, краткое содержание</b>	<b>Вид занятия / работы / форма ПА</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Количество часов</b>	<b>Компетенции</b>
4.1	Тема 4.1 Индивидуальные или групповые проекты Разработка собственных проектов по оптимизации процессов в сервисных организациях Презентация и оценка итоговых проектов Обсуждение и оценка проектов с обратной связью	Практические занятия	5	6	ПК-2 ОПК-3
4.2	Тема 4.1 Кейс-стадии и практические упражнения Анализ успешных и неудачных случаев организации сервисных процессов Групповая работа над реальными проектами Индивидуальные или групповые проекты	Самостоятельная работа	5	19	ПК-2 ОПК-3

	Разработка собственных проектов по оптимизации процессов в сервисных организациях Презентация и оценка итоговых проектов				
4.3	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	5	9	ПК-2 ОПК-3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Кутелев П. В.	Организационный инжиниринг : технологии реинжиниринга бизнеса: учеб. пособие	Ростов н/Д: Феникс, 2003	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 29 экз.
2	Муратов А. С.	Гармонизационный подход к экономике и управлению предприятиями: теория и практика: монография	Москва: Креативная экономика, 2011	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Молоткова, Н. В., Хазанова, Д. Л.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие	Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019	ЭБС «IPR SMART»
4	Васюкова А. Т.	Проектирование предприятий общественного питания: практикум	Москва: Дашков и К°, 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Бабкина О. Н.	Управление изменениями: учебное пособие	Ставрополь: АГРУС, 2019	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
6	Бабкина, О. Н.	Управление изменениями: учебное пособие по изучению дисциплины для бакалавров направления: 38.03.02 менеджмент	Ставрополь: АГРУС, 2019	ЭБС «IPR SMART»
7	Шевчук И. А., Нехайчук Д. В., Цай Е. Л.	Управление изменениями: учебное пособие	Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
8	Барнагян В. С.	Управление организационными изменениями: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
9	Иванченко И. С.	Финансовые рынки и финансовый инжиниринг: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
10	Терещенко, Э. В., Ложечкина, А. Д., Кокорова, С. Д.	Организационное консультирование: учебное пособие (курс лекций)	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
11		Инжиниринг и технологии: журнал	Пенза: Пензенский государственный университет, 2021	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
12	Любезнова А. А.	Разработка организационной культуры предприятия: студенческая научная работа	Москва: б.и., 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
13	Цай Е. Л., Шевчук И. А., Нехайчук Д. В.	Управление изменениями: учебное пособие	Москва: Директ-Медиа, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
14	Понуждаев Э. А., Выпрядкина И. Б., Марошина Н. Ю., Бадикова Т. А.	Организационное поведение (курс лекций, практикум, тесты): учебное пособие	Москва: Директ-Медиа, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
15	Беликова И. П.	Управление организационной культурой: учебник	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
16	Козилова Л. В., Чвякин В. А., Волкова Ю. А.	Корпоративная и организационная культура: учебник	Нижний Новгород: Профессиональная наука, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
17	Кузьмин П. А., Луканина Т. В., Павловская Е. Э., Типикин В. В., Павловская Е. Э.	Дизайн-проект элементов визуального стиля социокультурного события: учебно-методическое пособие по дисциплине «Дизайн-проектирование»: учебно-методическое пособие	Екатеринбург: Уральский государственный архитектурно-художественный университет (УрГАХУ), 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
18	Терещенко Э. В., Ложечкина А. Д., Кокорова С. Д.	Организационное консультирование: учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.03.02 Конфликтология: курс лекций	Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
19	Бурнашева Э. П., Каиржанова Л. С., Лазаренко Д. В.	Бережливые технологии в управлении изменениями: монография	Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

### 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "Консультант +"  
ИСС "Гарант"

### 5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
LibreOffice

### 5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ОПК-3: Способен обеспечивать требуемое качество процессов оказания услуг в избранной сфере профессиональной деятельности			
<p><b>Знать:</b>                      - методы и инструменты постановки и идентификации целей и задач управления структурными подразделениями предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности; сущность и содержание планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений предприятий (и предприятий в целом) в сфере сервиса и/или осуществления сервисной деятельности</p>	<p>Характеризует основные параметры и принципы оценки качества оказания услуг в сервисе на основе клиентоориентированных технологий, принципы международных и национальных стандартов</p>	<p>Полное, развернутое, правильное и логическое изложение ответа в ходе опроса по результатам освоения дисциплины; правильный ответ на вопросы тестовых заданий</p>	<p>вопросы к экзамену (1-97), опрос (1-15), практические задания (1-7 задание), темы рефератов с презентацией (1-30)</p>
<p><b>Уметь:</b>                      - использовать основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо</p>	<p>Использует современные методы оценки качества оказания услуг с учетом клиентоориентированных технологий и применяет международные и национальные стандарты</p>	<p>Умение приводить примеры и отстаивать свою позицию, а также пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p>вопросы к экзамену (1-97), опрос (1-15), практические задания (1-7 задание), темы рефератов с презентацией (1-30)</p>

осуществление сервисной деятельности			
<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления контроля деятельности предприятий (подразделений) предприятий сферы сервиса или других сферах, в которых необходимо осуществление сервисной деятельности;</li> <li>навыками постановки целей и задач практической деятельности структурных подразделений предприятий сферы сервиса</li> </ul>	<p>Излагает полученные знания для обеспечения требуемого качества процессов оказания услуг в избранной сфере профессиональной деятельности</p>	<p>Соответствие представленной информации материалам учебной литературы и сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность выполнения кейсов</p>	<p>вопросы к экзамену (1-97), опрос (1-15), практические задания (1-7 задание), темы рефератов с презентацией (1-30)</p>
<p>ПК-2: Способность осуществлять управление, контроль и оценку эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства</p>			
<p>Знать: - способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов гостиничного комплекса, предприятия питания и иных предприятий индустрии гостеприимства; методику оценки соответствия гостиничных комплексов и предприятий питания принятой системе классификации; теоретическими знаниями и практическими приемами управления</p>	<p>Классифицирует и характеризует способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам</p>	<p>Полное, развернутое, правильное и логическое изложение ответа в ходе опроса по результатам освоения дисциплины;</p>	<p>вопросы к экзамену (1-97), опрос (1-15), практические задания (1-7 задание), темы рефератов с презентацией (1-30)</p>

<p>предприятиями и проектами в сфере сервиса</p>			
<p>Уметь: - использовать методики создания системы контроля в гостиничных комплексах и на предприятиях питания; анализировать проблемы функционирования системы контроля, прогнозировать последствия и принимать меры по их исправлению; организовывать работы по подтверждению соответствия гостиничного комплекса или предприятия питания действующей системе классификации или системе менеджмента качества; применять методы управления предприятиями проектами в сфере сервиса</p>	<p>Использует современные методы и подходы, а также информационно – коммуникационные технологии управления и проектирования организационно-экономическими изменениями</p>	<p>Умение приводить примеры и отстаивать свою позицию, а также пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p>вопросы к экзамену (1-97), опрос (1-15), практические задания (1-7 задание), темы рефератов с презентацией (1-30)</p>
<p>Владеть: - навыками применения подходов и методов контроля деятельности департаментов гостиничных комплексов и предприятий питания и иных сервисных организаций; навыками организации контроля функционирования системы внутреннего распорядка, навыками планирования текущей деятельности департаментов гостиничного комплекса и предприятий питания, проведения оценки потребности предприятия в материальных и трудовых ресурсах; навыками формирования системы бизнес-</p>	<p>Демонстрирует навыки эффективного формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов деятельности департаментов гостиничных комплексов и предприятий питания, навыки планирования текущей деятельности департаментов гостиничного комплекса и предприятий питания, проведения оценки потребности предприятия в материальных и трудовых ресурсах</p>	<p>Соответствие представленной информации материалам учебной литературы и сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность выполнения кейсов</p>	<p>вопросы к экзамену (1-97), опрос (1-15), практические задания (1-7 задание), темы рефератов с презентацией (1-30)</p>

процессов, регламентов и стандартов деятельности департаментов гостиничных комплексов и предприятий питания			
---	--	--	--

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»);
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»);
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»);
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

## 2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Вопросы к экзамену

1. Дайте определение организационного инжиниринга
2. Раскройте различие между производственными и сервисными предприятиями
3. Охарактеризуйте плоские и иерархические структуры
4. Охарактеризуйте функциональные, матричные и проектные структуры бизнеса
5. История изучения организационной культуры и изменение представлений о ее роли в развитии современного менеджмента.
6. Дайте определение и охарактеризуйте виды бизнес-процессов
7. Раскройте основы моделирования процессов в сервисных предприятиях.
8. Охарактеризуйте методы и инструменты анализа и оптимизации организационных структур
9. Охарактеризуйте процессный подход в управлении
10. Раскройте управление процессами услуги
11. Раскройте фазы жизненного цикла услуг
12. Раскройте этапы разработки концепции услуги
13. Раскройте понятие «качество услуг» и методы оценки качества услуг
14. Определение и показатели качества
15. Инструменты управления качеством
16. Инновации в сервисных процессах
17. Приведите примеры успешных инноваций в сервисах
18. Охарактеризуйте концепцию управления отношениями с клиентами (CRM)
19. Охарактеризуйте принципы CRM в сервисной деятельности
20. Охарактеризуйте стратегии повышения клиентской лояльности
21. Методы проектирования организационных систем
22. Lean-менеджмент
23. Six Sigma
24. Информационные технологии и автоматизация процессов
25. Роль ИТ в управлении сервисами
26. Примеры внедрения ИТ-решений
27. Agile и гибкие подходы в сервисной сфере
28. Приведите примеры применения Agile в сервисных организациях
29. Основы гибкого управления проектами

30. Понятие организационной культуры и ее функции.
31. Основные элементы и характеристики организационной культуры.
32. Классификация основных концепций и типологий корпоративной культуры.
33. Роль системы ценностей в формировании и развитии культуры.
34. Взаимосвязь корпоративной культуры и менеджмента организации.
35. Культура и климат организации: соотношение и взаимосвязи.
36. Российские исследования корпоративной культуры и климата
37. Национальное и интернациональное в корпоративной культуре.
38. Проблемы адаптации культуры совместных предприятий.
39. Роль культуры в адаптации нового сотрудника к организации.
40. Влияние культуры на мотивацию труда персонала.
41. Организационная культура и лояльность персонала.
42. Коммуникация в организации и развитие корпоративной культуры.
43. Проявления корпоративной культуры в практике управления (методы проведения совещаний, использование различных видов власти и влияния и т.д.)
44. Патологии и проблемы организационной культуры. Виды и причины их возникновения.
45. Профилактика проблем и патологий культуры.
46. Методы исследования корпоративной культуры и специфика их применения.
47. Подходы к формированию и совершенствованию культуры в организации.
48. Формирование культуры организации: основные этапы и их особенности.
49. Подходы и методы формирования культуры подразделения.
50. Причины сопротивления персонала изменениям корпоративной культуры.
51. Профилактика и преодоление сопротивления изменениям культуры.
52. Обряды, ритуалы и символы в организационной культуре.
53. Управление культурой организации: возможности и ограничения.
54. Какие требования предъявляются к оргпроекту системы управления организацией?
55. Назовите основные объекты организационного проектирования.
56. Сформулируйте основные критерии выбора методов исследования системы управления.
57. Назовите основные группы методов проектирования системы управления.
58. Как распределить полномочия и ответственность в аппарате управления?
59. Назовите основные требования к рациональной оргструктуре
60. Какие критерии при выборе варианта оценки оргпроекта могут быть использованы?
61. Методы регламентации труда руководителей и специалистов.
62. Каково содержание положений о подразделении и должностных инструкций?
63. Как можно снизить сопротивляемость персонала внедрению инноваций?
64. Назовите основные разделы технического задания на оргпроектирование.
65. Каковы особенности этапа внедрения оргпроекта?
66. Использование структурных средних (мода, медиана) в оргпроектировании.
67. Методика и организация проведения не сплошных выборочных наблюдений.
68. Использование выборочных методов при проектировании управленческих процессов.
69. Что такое мониторинг персонала?
70. Проектирование кадрового состава системы управления организацией.
71. Проектирование требований к кадрам системы управления.
72. Какие критерии оптимизации можно использовать при проектировании организации труда работников.
73. Оценка и проектирование условий труда в системе управления.
74. Сущность и функции нормирования труда.
75. Классификация затрат рабочего времени.
76. Классификация норм труда.
77. Классификация нормативных материалов.

78. Понятие и задачи обоснования норм труда.
79. Типовые нормы времени. Область их применения.
80. Как используют нормы труда при распределении работ?
81. Методы исследования трудовых процессов работников аппарата управления.
82. Фотография рабочего времени. Область применения и методика проведения.
83. Методика разработки нормативов численности.
84. Нормы соотношений и нормы управляемости.
85. Основные правила оптимизации предоставляемой работнику информации.
86. Анализ и оптимизация трудовых процессов работников аппарата управления.
87. Понятие организационной структуры управления. Уровни управления. Связи в структуре управления.
88. Линейно-функциональная структура управления: особенности, сильные и слабые стороны.
89. Дивизиональная структура как переходный тип от жёсткой централизованной к клиентоориентированной организации.
90. Особенности проектной структуры.
91. Матричная структура: отличительные признаки.
92. Современные структуры управления – сетевая организация: особенности, преимущество перед другими структурами управления.
93. Методы анализа организационных структур управления: применение относительных и средних величин, группировка, сравнение, метод аналогий
94. Причины проектирования новой организационной структуры управления.
95. Штатное расписание - унифицированная форма ТЗ : внесение изменений в штатное расписание.
96. Цепочка создания ценности по М. Портеру – третий подход в выделении бизнес-процессов.
97. Отличие линейно-функциональной от процессно-ориентированной модели управления.

#### **Критерии оценивания:**

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

1. Эволюция взглядов на процесс управления организацией: организация как машина, как организм, как организация.
2. Патологии в строении организацией, патологии в организационных отношениях.
3. Виды организационных структур в зависимости от степени реагирования на условия внешней среды.
4. Классификация известных организационных структур
5. Определение организационного инжиниринга
6. Различие между производственными и сервисными предприятиями.
7. Плоские и иерархические структуры
8. Функциональные, матричные и проектные структуры
9. Определение и виды бизнес-процессов
10. Методы анализа структур
11. Инструменты управления качеством услуг
12. Управление отношениями с клиентами (CRM)
13. Методы проектирования организационных систем
14. Lean-менеджмент, Six Sigma, Agile и гибкие подходы в сервисной сфере
15. Основы гибкого управления проектами

***Критерии оценивания:***

***Максимальное количество баллов-30 (за 5 вопросов)***

- «5-6 баллов» выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно.

- «1-4 балла», если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса

- «0 баллов», если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

## **Практические задания**

### **Задание № 1.**

Привести примеры разных «языков» в различных организациях и в своей организации. Язык – «система знаков и символов, наделенных определенным значением. Знаки и символы выступают в качестве представителей (заместителей) других предметов». К языку прежде всего относятся организационный сленг, культурный уровень речи, использование профессиональной лексики, форма обращения к коллегам.

**Задание № 2.** Привести примеры лозунгов для вашей организации (если таковые отсутствуют, то сформулировать самостоятельно). Привести примеры лозунгов ростовских предприятий.

***Лозунг – краткое выражение ценностей компании.***

Например: «Think!», IBM – («Думай!»);

- «Universal Service», American Telephone & Telegraph – («Универсальное обслуживание»);
- «We'll find a way», Continental Bank – («Мы сможем найти выход»);

- «Better things for better living through chemistry», Du Pont – «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»).

Выделяют следующие группы лозунгов .

1. Мировоззрение, философская позиция, кредо:  
«Россия – это мы!» (РТР).
2. Взгляды и этика компании:  
«Изменим жизнь к лучшему!» (PHILIPS).
3. Особенности компании:  
«МК. Газета для всех» (Московский комсомолец).
4. Отношение к потребителю:  
«Тефаль, ты всегда думаешь о нас» (TEFAL).
5. Свойство продукции или услуги:  
«Качество, которому вы можете доверять!» (PROCTER&GAMBLE).
6. Довод к личности:  
«Правильный выбор!» (AT&T), «Ведь Вы этого достойны!» (L'OREAL).

**Задание № 3 .** Привести примеры легенд организации.

*Легенды – рассказы, которые отражают историю и имеют в своей основе реальные изменения, происходящие в организации и передающие у наследованные ценности.*

В основе легенд лежит несколько центральных тем :

1. «Главный босс тоже человек».
2. «Можно ли, будучи простым сотрудником, подняться до уровня руководства».
3. «Меня уволят».
4. «Как реагирует шеф на промахи».
5. «Что происходит при катастрофах».

**Задание № 4 .** Привести примеры игр и маневров в организации

Игры и маневры – поведение членов организации, обычно направленное на «сокрытие» истинных ценностей компании.

**Задание № 5 .** Привести примеры героев организации.

Рольевые модели характеризуют идеальных героев в организации, которые своим поведением персонифицируют и символизируют действующую систему ценностей.

- Рольевые модели представляют собой конкретных людей, «которых можно потрогать», их знают, о них рассказывают истории.
- Объектом подражания, идеализации являются прежде всего дела героя.
- Рольевые модели могут быть подлинными или согласованными, речь и действия идеальных героев соответствуют друг другу.
- Рольевые модели могут символизировать предприятие не только внутри, но и снаружи.
  - Поведение рольевых моделей устанавливает «стандарт достижения».
  - Рольевые модели должны быть видимы.

Очень часто в качестве рольевых моделей выступают основатели компании: Tom Watson – IBM; Ray Kroc – McDonald's.

**Задание № 6.** Привести примеры символического менеджмента вашей организации.

Символический менеджмент – акции, манера действий, инсценировки, которые без слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения и объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты.

**Задание № 7** Привести примеры субкультур организации: доминирующей и отличающейся от нее (указать на различия в ценностях).

Субкультуры в организации

В организации не существует одной монолитной культуры, а может быть много локальных культур. При этом под культурой организации понимается культура, преобладающая во всей организации, а под субкультурами – культуры частей организации (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Выделяют вертикальные, горизонтальные и локальные субкультуры. Вертикальные субкультуры обусловлены иерархическим строением организации (руководители, подчиненные). Горизонтальные субкультуры обусловлены технологическим разделением труда

(например, \_\_\_\_\_)

А локальные субкультуры образованы на пересечении вертикальных и локальных субкультур (например, \_\_\_\_\_).

Чистые типы субкультур:

1. Доминирующая культура. Этот тип культуры возникает в тех случаях, когда одна сложившаяся субкультура влияет на всю культуру компании. Например, сотрудники компании «Apple», занимавшиеся разработкой новых технологий, создали характерную субкультуру, основанную на их своеобразном стиле работы и манере одеваться. Эта субкультура часто использовалась, чтобы продемонстрировать посетителям, что компания и ее продукция являются носителями новых технологий, – посмотрите на людей, которые над этим работают! Такая субкультура, которая обуславливает культуру всей организации, называется доминирующей. Проблема управления такими субкультурами состоит в том, чтобы они не стали полностью доминировать во взглядах организации на условия конкуренции.
2. Со-культура. Данный тип субкультуры обычно имеет мало общего с доминирующей культурой или полностью отличается от нее. Эти группы создают собственный уникальный набор ценностей, которые сосуществуют, но не конкурируют с базовыми корпоративными ценностями. Пример подобной субкультуры можно иногда найти в тех организациях, где существует собственный юридический отдел или группа, занимающаяся информационными технологиями. В этом случае в культуре господствуют профессиональные ценности, например техническая грамотность, которая ассоциируется с деятельностью специалистов этой группы
3. Контркультура. Данный тип находится в состоянии конфликта с доминирующей корпоративной культурой или вообще не совместим с ней. Субкультуры, отличающиеся от доминирующей культуры, в некоторых случаях могут принести пользу организации, например служить «питомником» или экспериментальным полем.

**Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов-40 (за 4 задания).

- «10 баллов» выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

- «6-9 баллов», если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

- «3-5 баллов», если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;
- «0-2 балла», если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

### **Темы рефератов с презентацией**

1. Теория основных положений культуры В.Сате и ее использование в проектировании культуры фирмы.
2. Построение "дерева целей" при анализе организационных систем управления.
3. Теория корпоративной культуры Г.Хофстеде.
4. Методы проведения диагностики системы управления организацией.
5. Социально-психологический климат организации: определение, значение и методы измерения.
6. Проектирование информационного обеспечения системы управления организацией.
7. Теория уровней культуры Э.Шейна.
8. Использование нормативных материалов при проектировании системы управления организацией.
9. Влияние культуры организации на организационное поведение.
10. Основные типы культуры по Ю.Д.Красовскому и их влияние на эффективности организации.
11. Разработка плана внедрения оргпроекта и оценка эффективности его реализации.
12. Методы диагностики культуры организации.
13. Определение требований к персоналу при проектировании системы управления организацией
14. Подход К. Камерона и Р. Куина к изучению организационной культуры.
15. Анализ и оценка качества построения оргструктуры системы управления организацией.
16. Анализ влияния сферы деятельности объекта управления на построение системы управления организацией.
17. Механизм мотивации персонала, вознаграждения в организациях и негативная мотивация
18. Модель мотивации Леонардо, Бивайса и Сколла.
19. Проблемы оптимизации организационной структуры для достижения эффективности предприятия в целом.
20. Эволюционный взгляд на проблему организационных изменений в компании.
21. Реструктуризация компаний как современный подход трансформации бизнеса.
22. Матричная и проектная организации: практика применения в российском бизнесе.
23. Понятие бенчмаркинга, цели проведения бенчмаркинга, основные преимущества этого метода исследования.
24. Виды бенчмаркинга: внутренний и внешний.
25. Бенчмаркинг-проект: разработка мероприятий, реализация.
26. Графическое моделирование организационных структур предприятий.
27. Определение экономичности управления на основе методики, предложенной проф. Мазуром и Шапиро.
28. Проведение качественного анализа организационной структуры
29. Отличие процессной от проектной модели организации бизнеса
30. Влияние системы мотивации на процессы трансформации бизнеса

**Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов-30 (за 3 реферата).

- «8 – 10 баллов» выставляется обучающемуся, если он выполнил все требования, содержащиеся в методических указаниях;
- «5 – 7 баллов» если реферат не содержит собственные взгляды обучающегося на проблему и его доклад не содержит презентации;
- «2 – 4 балла» если реферат не содержит собственные взгляды обучающегося на проблему, его доклад не содержит презентации, приводится только одна точка зрения на проблему;
- «0 – 1 балл» если реферат не содержит собственные взгляды обучающегося на проблему, его доклад не содержит презентации, приводится только одна точка зрения на проблему, суть проблемы раскрыта не полностью.

**3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном билете – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные понятия организационного проектирования; эволюция взглядов на процесс управления организацией; виды организационных структур в зависимости от степени реагирования на условия внешней среды; основы организационного инжиниринга; процессный подход в управлении; инструменты управления качеством; управление отношениями с клиентами (CRM), методы проектирования организационных систем, Agile и гибкие подходы в сервисной сфере, основы гибкого управления проектами, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки организационного инжиниринга, управления качеством услуг, проектирования организационных структур и гибкого управления проектами, а также навыки применения процессного подхода в управлении организационными изменениями. Закрепляются знания студентов по ряду теоретических вопросов. Подготовка к практическому занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т.е. с обращения к планам практических занятий, ознакомлению. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом опроса. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему лабораторному занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.