

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»  
(ГОУ ВО КРАГСнУ)**

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 38.03.02 Менеджмент  
(решение Ученого совета  
от 17.06.22 № 12)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПРОЕКТИРОВАНИЕ»**

Направление подготовки – *38.03.02 Менеджмент*

Направленность (профиль) – *«Управление инвестиционными проектами»*

Уровень высшего образования – *бакалавр*

Форма обучения – *очная, заочная*

Год начала подготовки – *2022*

Сыктывкар  
2022

Рабочая программа дисциплины «Организационное проектирование» составлена в соответствии с требованиями:

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970;

– Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

– профессионального стандарта «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 г. № 239н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08.05.2018 г., регистрационный № 51016);

– учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Управление инвестиционными проектами».

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью освоения дисциплины «Организационное проектирование» является подготовка к будущей профессиональной деятельности на основе изучения проектирования организационной структуры управления.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами освоения дисциплины «Организационное проектирование» являются:

- изучить теоретические и методологические основы организационного проектирования с использованием современных научных технологий;
- рассмотреть методы проектирования структуры организации;
- изучить методы организационного проектирования служб документационного обеспечения управления и архивного хранения организации.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Организационное проектирование» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) общепрофессиональные:
  - ОПК-1 – способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.
  - ОПК-3 – способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.
- 2) профессиональные:
  - ПК-1 – способен оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней среды и ее влияние на результаты хозяйственной деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе.

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Организационное проектирование» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

### 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Организационное проектирование» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

1) общепрофессиональные:

Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на	ОПК-1.И-2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической,	ОПК-1.И-2.3-1. Знает критерии выбора оптимальных методов решения профессиональных задач.

промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	организационной и управленческой теории.	ОПК-1.И-2.У-1. Умеет разрабатывать предложения по повышению эффективности профессиональных задач, используя знания экономических, организационных и управленческих теорий
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.И-1. Обосновывает решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента	ОПК-3.И-1.3.-1. Знает методы принятия и оценки эффективности организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды
		ОПК-3.И-1.3.-2. Знает механизм реализации управленческих решений и оценки их последствий в условиях сложной (в том числе кросскультурной) и динамичной среды
		ОПК-3.И-1.У-1. Умеет анализировать парадигмы современного подхода к разработке управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды

3) профессиональные:

<b>Формируемые компетенции</b> (код, наименование компетенции)	<b>Код и наименование индикатора достижений компетенций</b>	<b>Содержание индикатора достижений компетенций</b>	<b>Основание (профессиональный стандарт)</b>
ПК-1 Способен оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней среды и ее влияние на результаты хозяйственной деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе	ПК-1. И-1. Проводит необходимые для решения управленческих задач организации исследования внешней и внутренней среды с использованием современных информационных технологий	ПК-1.И-1.3-1 Знает особенности внешней и внутренней среды организации, влияющие на ее деятельность	Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 апреля 2018 г. № 239н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 мая 2018 г., регистрационный № 51016)
		ПК-1.И-1.У-1. Умеет оценивать влияние внешней и внутренней среды организации на результаты ее деятельности	
		ПК-1.И-1.У-2. Умеет использовать информационные современные технологии для исследования	

		внешней и внутренней среды организации	
--	--	--	--

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Организационное проектирование»:

Должен знать:

- научные методы, применяемые при исследовании организации и её структуры; основы информационно-аналитической деятельности в организационном проектировании и управлении документацией;
- классификацию организационных структур управления; модели жизненных циклов организации; этапы организационного проектирования.

Должен уметь:

- применять научные методы исследования при исследовании организационной структуры службы документационного обеспечения управления и архивного хранения; применять основы информационно-аналитической деятельности в сфере организационного проектирования и управления документацией;
- использовать классификацию организационных структур управления, модели жизненных циклов организации при исследовании организационной структуры службы документационного обеспечения управления и архивного хранения;
- выявлять этапы организационного проектирования для разработки организационной структуры службы документационного обеспечения управления и архивного хранения.

### 3. Объём учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>54,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	54
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	36
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>53,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	49,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	<i>контрольная работа</i>
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>108</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>3</b>

**Очно-заочная форма обучения**

<b>Виды учебной работы</b>	<b>Распределение учебного времени</b>
<b><i>Контактная работа</i></b>	<b>18,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	18
<i>Лекции</i>	8
<i>Практические занятия</i>	10
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>89,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	85,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	<i>контрольная работа</i>
<b><i>Общая трудоёмкость дисциплины:</i></b>	
<i>часы</i>	<b>108</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>3</b>

**4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины**

<b>Наименование темы учебной дисциплины</b>	<b>Содержание темы</b>
Тема 1. Введение в дисциплину «Организационное проектирование» (ОПК-1)	Объект, предмет и задачи курса. Принципы и научная основа проектирования организационной системы. Система целей оргпроектирования. Стратегия организационной системы. Основные задачи организационного проектирования. Роль организационного проектирования в создании и реформировании организации, в создании ее структуры и системы управления. Целевой подход к исследованию систем управления и их дальнейшему организационному развитию. Основные этапы развития оргпроектирования как направления науки. Специфика организационного проектирования в современных организациях
Тема 2. Сущность организации и формирование организационной науки (ОПК-1)	Организация: определение понятия и роль в жизни современного общества. Современное общество – множество самых разных организаций. Трактовка термина «организация». Характеристики сложных организаций. Определение основных этапов и базовых концептуальных подходов к исследованию организаций в рамках исторического развития отечественной и зарубежной теории организации: школа научной организации труда (Ф.Тейлор и

	<p>др.), школа административного управления (А.Файоль и др.), школа человеческих отношений (Э.Мэйо и др.), школа поведенческих наук (А.Маслоу и др.), школа науки управления (количественный подход) (Р.Акофф и др.), системный подход (Л. фон Бергаланфи и др.), ситуационный подход.</p> <p>Становление и формирование теории организации как науки в России: А.А.Богданов, А.К.Гастев и др. Тектология Богданова.</p> <p>Роль теории организации в организационном проектировании. Научные методы при исследовании организации и её структуры.</p>
<p>Тема 3. Организация как система (ОПК-1; ОПК-3; ПК-1)</p>	<p>Внутренняя среда организации, как объект управления, формируется под воздействием управленческих решений и определяет уровень эффективной деятельности организации. Классификации факторов внутренней среды: 1) объективные/субъективные, 2) организация как преобразующая система, 3) модель «7-S», 4) синтезирующий подход и др. Характеристика цели, задач, структуры, технологии и персонала как элементов внутренней среды организации. Персонал как центральный фактор системы управления. Распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования. Взаимосвязь элементов внутренней среды.</p> <p>Внешняя среда организации. Роль идей системного и ситуационного подходов в необходимости анализа влияния внешней среды на организацию. Организация как открытая система. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия. Реакция организации на факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия: политика приспособления (адаптация) и противодействия. Информационно-аналитическая деятельность и документационные процессы во внутренней и внешней среде организации.</p>
<p>Тема 4. Классификация организационных структур управления (ОПК-1)</p>	<p>Организационная структура управления как совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчинённости и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами. Звенья, уровни и связи как элементы организационной структуры управления. Типология организационных структур, их сравнительный анализ. Характеристика механистического типа структур как сформировавшегося первым. Концептуальные положения теории «идеальной организации» М.Вебера – бюрократии. Главные принципы и условия эффективности бюрократического типа структур. Виды структур управления: линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизиональные.</p> <p>Появление органического типа структур, как антипода бюрократической организации. Принципиальные отличия от иерархии; условия эффективности и подготовительная работа при переходе к органической организации. Классификация органических организаций: проектная, матричная, сетевая, виртуальная и др.</p>

	<p>Современные принципы управления документацией и их значение в организационном проектировании. Применение научных методов исследования и построения организационной структуры и место службы документационного обеспечения управления и архивного хранения документов организации</p>
<p>Тема 5. Характеристики внешней среды и методы её анализа (ОПК-3; ПК-1)</p>	<p>Свойства внешней среды организации: вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределённость. Теорема необходимого разнообразия Эшби.</p> <p>Методы анализа и оценки внешней среды: 5x5 - М.Мескона, «шкала» И.Ансоффа, PEST – анализ, SWOT– анализ, пятифакторная модель исследования структуры отрасли – М.Портера и др. Результаты PEST и SWOT – анализа для формирования целей организации и задач системы управления персоналом: стратегических, тактических и оперативных.</p> <p>Необходимость применения методов информационно-аналитической деятельности при оценке внутренней и внешней среды для эффективного организационного проектирования.</p>
<p>Тема 6. Модели жизненных циклов организации (ОПК-1)</p>	<p>Модели жизненного цикла организации как инструмент управления и определения закономерностей развития организации. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса: развитие организации подобно развитию живого организма. Характеристика стадий развития организации. Особенности построения организационной структуры на каждой стадии жизненного цикла организации с учётом служб документационного обеспечения управления и архивного хранения документов организации. Основная задача организации – достичь стадии расцвета и оставаться на ней максимально долго. Методы информационно-аналитической деятельности, способствующие достижению этой цели.</p>
<p>Тема 7. Система законов организации (ОПК-1)</p>	<p>Закон как отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении. Законы объективного и субъективного характера. Категории законов в научной литературе.</p> <p>Законы организации и их взаимодействие. Характеристика законов и особенности их реализации в деятельности организации.</p> <p>Основопологающие законы организации: синергии, самосохранения, развития и др.</p> <p>Фоновые законы организации: информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза, пропорциональности-композиции и др.</p> <p>Законы организации как основа для информационно-аналитической деятельности по эффективному построению организационной структуры, управлению документацией и определению места службы документационного обеспечения управления и архивного хранения документов организации.</p>



<p>Тема 8. Классификация организаций (ОПК-1)</p>	<p>Необходимость систематизации и типологии организаций. Причины классификации организаций. Исторический аспект типологизации организаций. Критерии классификации и характеристика организаций по различным критериям. Особенности организационных структур и организационного проектирования в зависимости от классификации организаций.</p> <p>Классификация может использоваться как метод информационно-аналитической деятельности, в дальнейшем для оргпроектирования с учётом специфики службы документационного обеспечения управления и архивного хранения документов в различных организациях.</p>
<p>Тема 9. Организационное проектирование: этапы и методы (ОПК-1)</p>	<p>Этапы организационного проектирования. Механистический и органический подходы в организационном проектировании. Выбор вида оргструктуры и ее роль в организации взаимосвязи между структурными элементами организации. Место службы документационного обеспечения управления и архивного хранения документов организации.</p> <p>Методы организационного проектирования: аналогий, экспертный, структуризации целей и организационного моделирования. Оценка эффективности организационных структур.</p>

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература (в том числе из ЭБС):

1. Янкович, Ш.А. Управление офисом / Ш.А. Янкович. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 255 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117386>.

### 5.2. Дополнительная литература (в том числе из ЭБС):

1. Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций / Л.Г. Руденко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453340>.

2. Теория организации. Организация производства / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков и др.; под общ. ред. А.П. Агаркова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 271 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454150>.

3. Яськов, Е.Ф. Теория организации / Е.Ф. Яськов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 271 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436866>.

### 5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Справочно-правовая система «Гарант».
2. Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)).
4. Научная электронная библиотека ([www.e-library.ru](http://www.e-library.ru)).
5. Национальная электронная библиотека (<https://нэб.рф>).

### 5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Журнал «Проблемы теории и практики управления»: // <http://www.ptpu.ru>
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»: // [www.mevriz.ru](http://www.mevriz.ru)
3. Литература по теории организации: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra](http://de.ifmo.ru/bk_netra)
4. Сайт с методической литературой: <http://www.cfin.ru/>
5. Сайт с методической литературой: <http://www.partnerstvo.ru>

## **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Организационное проектирование» используются следующие программные средства:

<i><b>Информационные технологии</b></i>	<i><b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b></i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. <a href="https://www.onlyoffice.com">https://www.onlyoffice.com</a>
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>)

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Организационное проектирование» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

– специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории;

– помещение для самостоятельной работы обучающихся, которое оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

– компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

– библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

– серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО;

– сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Интернет с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

– интерактивные информационные киоски «Инфо»;

– программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

– сеть Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

– сайт <https://www.krags.ru/>;

– беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Организационное проектирование» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных и инновационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: *лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах и др.*

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторские занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

### ***Подготовка к занятиям семинарского типа***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) решение задач, анализ практических ситуаций и др.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;

3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

#### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

#### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)**

##### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля (контрольная работа)***

1. Стадии и этапы оргпроектирования.
2. Функциональное построение организационных систем.
3. Виды организационных структур управления.
4. Критериев оптимизации организационных структур.
5. Критерии оценки эффективности функционирования организационных структур.
6. Анализ основных функциональных параметров организационных систем.
7. Сетевые методы планирования и управления организационным проектированием.
8. Разработка информационного обеспечения оргпроекта.
9. Разработка нормативного обеспечения организационного проекта.
10. Подбор и расстановка кадров для проектируемой организации.
11. Расстановка управленческих кадров в организации.
12. Ввод организационного проекта в эксплуатацию.
13. Сущности инновационного процесса.
14. Критерии оценки альтернатив инновационного проекта.
15. Риски реализации инновационного проекта.
16. Методов расчета эффективности организационного проекта.
17. Основные параметры эффективности организационного проекта.

18. Критерии оценки эффективности организационного проекта.
19. Процесс принятия решения об использовании организационного проекта систем и подсистем управления.
20. Сущность и функции нормирования труда.
21. Типовые нормы времени и область их применения.
22. Единые нормы времени и область их применения.
23. Анализ и оптимизация трудовых процессов работников аппарата управления.
24. Оценка эффективности управленческих систем.

## **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Основные этапы развития организационного проектирования как направления науки. Содержание понятия «организационное проектирование» в представлении современных исследователей.
2. Объекты и предмет организационного проектирования. Цель и задачи организационного проектирования.
3. Типы организационных структур и их значение в проектировании. Бюрократическая и адаптивная модели и их характерные черты.
4. Роль организационного проектирования структур и процессов управления в производственном цикле организации. Требования, предъявляемые к оргпроекту системы управления организацией.
5. Целевой подход к исследованию систем управления. Механический и органический подходы к проектированию систем управления. Преимущества каждого из них и условия применения.
6. Использование законов развития организации для рационализации организационных структур. Особенности анализа функционирования государственных, производственных и частных организаций в процессе проектирования.
7. Комплексное и локальное проектирование организационных структур и их специфика.
8. Сущность и значение функций управления. Обоснование выбора вида оргструктуры.
9. Параметры функционирования организационной системы. Пути оптимизации организационной структуры управления.
10. Роль принципов управления в проектировании. Личные способности руководителя и их учет в процессе проектирования.
11. Проектирование штабного и линейного руководства организацией. Обоснование проекта организационной структуры управления.
12. Построение и обоснование функциональной структуры управления. Определение и обоснование количества функциональных направлений управления.
13. Сущность и специфика проектирования централизованной и децентрализованной структуры управления. Проектирование и обоснование централизованного руководства организацией.
14. Проектирование децентрализованной системы управления с учетом возможных негативных последствий. Обоснование эффективного соотношения централизации и децентрализации проекта системы управления.
15. Классификация и характеристика методов исследования и проектирования систем управления. Общенаучные и специальные методы. Обоснование и критерии выбора методов исследования систем управления организацией.
16. Функциональный и системно-целевой подходы в методике формирования и рационализации организационной структуры управления.
17. Стадии и этапы организационного проектирования.
18. Планирование и организация оргпроектных работ. Разработка и подходы к организации и проведению основных этапов оргпроектных работ.

19. Одностадийное и многостадийное проектирование и их специфика. Задачи основных этапов исследовательских и проектных работ.
20. Основные подходы к проектированию систем и подсистем управления. Техническое и рабочее проектирование системы и подсистем управления.
21. Порядок проведения обследования организации и его регламентация. Выбор и обоснование методики исследования организации.
22. Разработка регламентации сбора данных и подготовка методических указаний. Подготовительные работы по проведению обследования организации и их регламентация.
23. Предпроектное исследование: цель, задачи и содержание и обследования.
24. Назначение, структура, состав и содержание технического задания. Порядок разработки технического задания.
25. Состав рабочей документации на проект. Техническое и методическое обеспечение исследовательских и проектных работ.
26. Внедрение проекта. Требования к документам на внедрение организационного проекта. Контроль за исполнением проекта.
27. Психологические аспекты проектирования систем управления организацией. Установление и поддержка доверия к реформированию. Мотивация персонала на изменения.
28. Проектирование информационного обеспечения управления и оценка его эффективности.
29. Традиционные и автоматизированное информационное обеспечение управления и возможности его совершенствования.
30. Принципы и методы проектирования информационных связей системы. Состав и движение информации в системе. Особенности внешней и внутренней информации.
31. Рационализация информационного обеспечения управления. Оценка эффективности проекта информационного обеспечения управления.
32. Проектирование технологического обеспечения деятельности систем управления организацией. Цель, задачи, методы, источники и терминология технологической системы управления.
33. Требования к технологической системе управления. Оценка эффективности технологического обеспечения деятельности организации.
34. Проектирование нормативной системы организации. Цель, задачи, методы, источники и последовательность проектирования нормативной основы деятельности организации.
35. Основное содержание проектов нормативной документации организации.
36. Нормирование и нормы труда. Классификация норм труда. Нормативные материалы и их значение в проектировании системы нормирования труда организации.
37. Сущность и функции нормирования управленческого труда. Разработка норм труда для служащих.
38. Проектирование системы подбора и управления персоналом. Расчет потребности в управленческих кадрах организации на нормативной основе. Проект расстановки руководящих кадров.
39. Проект формирования управленческого звена и его кадрового резерва. Регламентация труда работников системы управления. Соотношение внутренней конкуренции и инициативы в оргструктуре.
40. Единые нормы времени и область их применения.
41. Проектирование мотивации управленцев, имиджа организации и корпоративной культуры.
42. Инновационные организационные проекты. Методологические основы управления нововведениями. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта.

43. Методы оценки уровня сопротивляемости управленческого персонала нововведениям. Методы снижения сопротивляемости и усиления поддержки персоналом нововведений в системе управления.

44. Оценка эффективности проекта по совокупности технических и экономических параметров.

45. Методология эффективности организационного проекта. Комплексная оценка оргпроектов по совершенствованию систем управления.

46. Альтернативные оргпроекты. Принятие решения о выборе варианта организационного проекта.

47. Формирование модели рациональной и оптимальной системы управления. Методы оценки эффективности работ на каждой стадии организационного проектирования систем управления.

48. Проектирование условий труда в системе управления.

### **8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля**

#### **Практические задания (кейсы)**

**Кейс 1.** Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности: – ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе; – освоить простейшие функции и выполнять их по возможности. В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

*Вопросы и задания.* Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

**Кейс 2.** Оцените эффективность реорганизации структуры управления ПАО «Сыктывкарская фабрика нетканых материалов».

При выполнении задания необходимо изучить ситуацию, проанализировать действующую структуру управления, оценить эффективность решений по реорганизации структуры управления предприятием, построить новую структуру управления. Задание выполняется в малых группах с последующей общей дискуссией при обсуждении результатов.

*Ситуация для анализа.*

В ПАО «Сыктывкарская фабрика нетканых материалов» было принято решение о реорганизации структуры управления. В результате анализа действующей структуры было установлено, что в параметрах самой структуры, сложившейся исторически, имеется



много «перекосов». Например, огромное количество связей замыкается непосредственно на генерального директора, его первого заместителя (директора по производству, маркетингу и технической политике) и главного инженера – их перегрузка, концентрация преимущественно на текущих делах, дефицит времени для решения стратегических задач. При анализе также были выявлены и другие проблемы: - в результате нечеткого определения диапазонов ответственности некоторые функции управления дублируются, в то время как есть и такие, которые не выполняются; - руководители среднего звена не имеют полномочий для принятия оперативных решений; - слабые связи между подразделениями и ориентация каждой службы только на свои интересы; - необоснованное подчинение отделов и служб функциональным директорам, приводящие к разрыву целостности процесса, и т.д. По всем выявленным направлениям изменений на заводе были разработаны проекты, учитывающие как положительные, так и отрицательные стороны сложившейся практики управления. Например, было предложено два варианта решения проблемы перегрузки генерального директора: 1. Делегировать часть полномочий директорам по направлениям, создать службу стратегического развития, вести элемент матричной структуры управления. 2. Ввести институт исполнительного директора, сохранить за генеральным директором функции стратегического и финансового управления, принять положения о статусе генерального директора, об исполнительном директоре, об организационной структуре и штатном расписании. В новой организационной структуре были четко разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровня управления, определены диапазоны ответственности сотрудников. В центре внимания оказались и механизмы координации. Так, директорам представлено право выполнять необходимые действия для выполнения своих должностных обязанностей в рамках диапазона ответственности и утвержденных генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого директора установлен перечень документов, требующих согласования, подписания и утверждения, определен порядок подписания исполнительной документации. Для повышения оперативности управления сформированы матрицы горизонтальных взаимодействий, в которых по каждой должности определены взаимодействующие звенья структуры управления и содержание выполняемых ими работ.

*Вопросы для обсуждения.* 1. Установите диапазон ответственности коммерческого директора. 2. Оцените эффективность организационных решений по реконструкции структуры управления. 3. Дайте характеристику показателей экспертной оценки новой структуры управления: гибкость, адаптивность, оперативность в принятии решений. 4. С помощью каких показателей можно оценить изменения параметров структуры управления. 5. Почему было принято решение о реструктуризации структуры управления. 6. Постройте схемы действующей и новой структур управления, сформируйте матрицу горизонтальных взаимодействий для одного из уровней управления. 7. Постройте схему документооборота для новой структуры организации.

### **Кейс 3. Делегирование полномочий**

#### *Вводная информация:*

Вы управляете региональным отделением в одном из областных центров России, начиная с прошлой недели. На эту должность Вы перешли, переехав из своего родного городка, где около года проработали управляющим сравнительно небольшого офиса. Прежний руководитель в срочном порядке перешел на работу в хэд-офис банка.

Отделение отличается сравнительно хорошими показателями работы, нередко отмечается в рейтингах банка, сотрудники активны и часто становились примером для других офисов. В отделении была сформирована инициативная группа по созданию партнерства, коллеги даже провели первое совещание по этому поводу.

При передаче дел прежний руководитель составил вместе с Вами краткую таблицу, описывающую специфику каждого из ключевых сотрудников теперь уже Вашего отделения. Это должно облегчить и ускорить Ваше практическое знакомство с коллективом.

После того, как Вас представили коллективу отдельного офиса в прошлый вторник, Вы три дня занимались приемом-передачей дел на месте (практически не выходя из кабинета), после чего были приглашены на стратегическую сессию банка вкупе с региональной конференцией – еще три рабочих дня вне офиса. После этого Вам предстоит принять участие в двух встречах по стратегиям дивизионов в Москве и на общегрупповой сессии. В конечном итоге, Вы вернетесь на свое непосредственное рабочее место ровно через неделю.

При этом перед отделением стоит ряд чрезвычайно важных и срочных задач, которые сотрудники вынуждены решить без Вашего участия в дополнение к текущей работе с клиентами банка. Эти задачи отражены в таблице 2, которую Вам и предстоит заполнить.

**Задание:** проанализировать таблицу 1 и распределить эти задачи между ключевыми сотрудниками, упомянутыми в таблице, с указанием:

1. Кто отвечает за результат каждой задачи.
2. Как будет решаться данная задача.
3. Как Вы поставите задачу.
4. Как Вы замотивируете сотрудников на ее качественное выполнение.
5. Как и в какой мере Вы будете удалённо принимать участие в данной задаче.

Результаты занесите в таблицу 2.

Таблица 1

Описание ключевых сотрудников отделения

ФИО	Должность и стаж работы в банке	Основные результаты работы	Наиболее примечательные ситуации	Краткая характеристика от прежнего управляющего
Берта Бертхардт	Кредитный инспектор ДМСБ. Более 2 лет №1 в списке партнеров, предложеном прежним управляющим	Лидер по отсутствию РВПС. Работает практически с момента открытия отделения «Правая рука управляющего»	Одного индивидуального предпринимателя, который обратился за кредитом, мягко, но неуступно 8 раз уговаривала еще раз принести недостающие документы о принятии решения о кредите, каждый раз находя все новые несоответствия. При этом клиент безропотно приносил недостающие документы, а затем ни разу не допустил просрочки даже в трудные для его бизнеса времена. Данная ситуация типична практически для всех ее клиентов. По просьбе управляющего готовила все регламентирующие документы в отделении.	«Швейцарские часы отделения», вовремя на работу, вовремя с работы, 100% безошибочность и точность всегда и во всем. Никто и никогда из сотрудников офиса или клиентов не видел ее в нерабочее время.
Иван Иваненко	Директор СБ, 2 года Предложен в число партнеров	За второй квартал снизил РВПС на 40% в части его касающейся.	Изобличил группу мошенников по первому же взятому ими кредиту. Тут же доложил о своих наблюдениях управляющему и предложил красивый план,	Чрезвычайно дисциплинирован, четко соблюдает иерархию, добр

	управляющим	100% исполнение всех поручений управляющего в срок и с надлежащих качеством.	который позволил ввести мошенников в заблуждение и вернуть кредит полностью за обещание тут же выдать кредит в 10-кратном размере тому же лицу. Естественно, во вторичном кредите было отказано, а отделение избежало крупных убытков.	в отношениях, бодр в проявлениях, весел на застольях, четок в определениях, честен в намерениях.
Катя Катина	Специалист ДРБ, 1 год	Лидер по выдаче кредитов населению в отделении Низкий РВПС	Однажды клиент забыл в отделении барсетку с документами и деньгами. Обнаружив это, она поехала после работы по адресу прописки клиента и вернула ему документы и деньги. Возможно поэтому этот клиент предложил ей свои руки и сердце. Несмотря на близкие отношения, даже этот клиент не допускает просрочек по кредиту.	Само обаяние, мила, добра, слегка застенчива, всегда идет на помощь коллегам, отзывчива.
Ольга Ольгина	Управляющая ДМСБ, 2 года, в должности полгода  Предложила свою кандидатуру в партнерство	В течение полугода в должности снизила резервы настолько, что направление вышло из убытков. Наполовину поменяла состав сотрудников, несмотря на то, что была ранее весьма дружна с теми, с кем рассталась. За 1 месяц в свободное от основной работы время настолько быстро и четко подготовила трех новых сотрудников, что те уже к концу 3 месяцев работы в отделении вышли на плановые показатели своих «старых» коллег.	Убедила руководителя крупной аудиторской компании, которая вела свои счета в сбербанке, что наиболее современная модель бизнеса предполагает в своей основе партнерство предпринимателей. В результате компания зарегистрировала из числа своих сотрудников 45 индивидуальных предпринимателей, которые перешли на обслуживание в банк.	Властная, контрастная как душ Шарко, работоголична, убедительна, рациональна, увлечена, все знает досконально.
Погос Погосян	Главный специалист ДРБ, 2 года	Имеет лучший показатель процентного и непроцентного дохода	В самый разгар финансового кризиса, когда ликвидность отделения была угрожающей, обратился к своему дяде, который	«Камеди клуб на дому», весел, общителен, быстр, не лезет

	Предложено в состав партнеров управляющим		<p>уговорил большинство представителей национальной диаспоры сделать рублевые вклады в отделении. Это существенно повлияло на показатели отделения.</p> <p>При этом, несмотря на то, что срок действия доброй половины вкладов уже истек, ни один из этой группы вкладчиков не обратился в отделение ни за вкладом, ни по вопросу его пролонгации.</p>	за словом в карман, может решить любую задачу, если эту задачу можно решать переговорным путем, гений коммуникабельности, любимец женской целевой группы клиентов.
Таня Танина	Главный специалист ДРБ, 2 года Первой предложил управляющему организовать партнерство отделения	Имеет лучший портфель в регионе, Подготовила 7 высококвалифицированных специалистов, из которых 4 были переведены на «усиление» вновь создаваемых офисов в городе	В отсутствие управляющего отделения «разрушила» серьезный конфликт с Почетным гражданином города, почетным пенсионером России, который допускал просрочки по кредитам из-за того, что с задержками получал пенсию. Она самовольно приняла решение о переносе ежемесячной даты погашения кредита на 5 банковских дней. В результате этот клиент не только снял все претензии, но и написал благодарственную заметку в областной газете. После этой статьи в отделении были открыты более 100 пенсионных вкладов.	Перспективна, приятна во всех отношениях, активна, инициативна, отвечает за базар, слегка авантюристична, но весьма альтруистична.
Урсула Урсулайте	Кредитный инспектор ДМСБ, 3 месяца  Предложено в партнеров управляющим	За первый квартал работы в отделении вышла на средние показатели опытных сотрудников	<p>Когда отделение посетил Пред.Правления и заинтересовался стратегией отделения, Урсула наизусть рассказала стратегическую карту отделения, которая до этого существовала только в первичных разрозненных набросках на флипчарте в кабинете управляющего. Озвученная ею карта с потрясающей точностью «попала» в пятилетнюю модель развития группы. Собственно, это и привело к тому, что управляющего срочно повысили и «забрали» в хэд-офис.</p> <p>Когда в ходе региональной поездки Президент банка сказал, что настоящий</p>	Исполнительна, старательна, преданна, честна, аккуратна.

			<p>партнер должен знать все направления работы в отделении, стала срочно развиваться. Она каждый вечер не менее двух часов задерживается в банке и изучает андеррайтинг, партнерство, эмоциональное лидерство, розничный бизнес. Планирует в конце года экстерном получить высшее финансовое образование.</p>	
--	--	--	---	--

Таблица 2

Важные и срочные задачи

	<i>Задача №1</i>	<i>Задача №2</i>	<i>Задача №3</i>	<i>Задача №4</i>
<p>Описание задач</p>	<p>Хэд-офис дивизиона ДМСБ предложил провести эксперимент – выдать командную франшизу на 2-3 ключевых сотрудников отделения. Необходимо определить состав команды и распределение ответственности в ней. Ответ необходимо дать в течение 3х дней, иначе эксперимент будет проводиться в другом отделении.</p>	<p>УРП группы проводит конкурс на план по реализации ВИДЕНИЯ ГРУППЫ на уровне отделения. План необходимо составить и презентовать на стратегической сессии группы, той самой, после которой Вы, наконец-то вернетесь в отделение. Участие представителей хэд-офиса и управляющих отделений в конкурсе строго исключается.</p>	<p>Из финансового блока группы к Вам пришел запрос по исполнению запроса ЦБ РФ в части касающейся Вашего отделения. Необходимо оценить риски по резервам по новой методике ЦБ РФ и предоставить данные в финансовый блок до конца следующего дня.</p>	<p>В вашем регионе проходит ознакомительная поездка руководителей и сотрудников вновь приобретенного банка, который влился в дружное семейство ФГ Лайф. Внезапно изменились планы, и в качестве образцового отделения делегация посетит ваш офис в ближайший понедельник. Необходимо провести день открытых дверей и решить следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Показать образцовую организацию офиса (на сегодня у вас не до конца закончена установка рекламных плакатов, только что поступила мебель, которая еще находится в разобранном состоянии)</li> <li>○ Провести презентацию о ценностях бренда Лайф и их реализации в отделении</li> <li>○ Провести показательную</li> </ul>

				<p>работу по выдаче кредитов в рознице или МСБ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Рассказать о Партнерстве в Лайф</li> </ul>
Кто отвечает за результат задачи (подзадача)	Таня Танина	Ольга Ольгина	Берта Бертхардт	Иван Иваненко Таня Танина Берта Бертхардт или Катя Катина Ольга Ольгина
Как будет решаться данная задача	Провести совещание и консенсусом принять решение	Провести совещание и консенсусом составить видение группы, выбрать презентатора на сессии (Урсула Урсулайте)	Формирование рабочей группы из 2 или более человек для подготовки документа (Иван Иваненко)	Провести совещание и консенсусом принять решение о распределении обязанностей
Как Вы поставите задачу, какие этапы ее решения Вы предложите	<p>Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла</p> <p>Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов</p> <p>Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл</p>	<p>Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла</p> <p>Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов</p> <p>Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл</p>	<p>Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла</p> <p>Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов</p> <p>Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл</p>	<p>Уровень проблемы (для чего это необходимо): +1 балла</p> <p>Уровень задачи (описание видения результата): 0 баллов</p> <p>Уровень алгоритма (описание как именно решать эту задачу): -1 балл</p>
Как Вы замотивируете сотрудников на ее качественное выполнение	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения	Делегирование права на принятие решения
Как и в какой мере Вы будете удалённо принимать	Возможно участие во франшизе	Только постановка задачи	Только постановка задачи	Только постановка задачи

ть участие в данной задаче				
-------------------------------------	--	--	--	--

- Задание:**
1. Составьте должностные инструкции для всех сотрудников организации.
  2. Спроектируйте систему документооборота и коммуникаций между ними.

**Кейс 4.** Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции организации на рынке, являются:

- жизнеспособность;
- менеджмент;
- продукт (услуга);
- финансовая система организации;
- воздействие внешней среды;
- отсутствие гибкости в управлении (организационная структура);
- документооборот и система коммуникаций.

**Вопросы:**

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по Вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций организации?
3. Какие проблемы особенно характерны для российских компаний?

## 9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	60 – 64	E	Посредственно
		Ниже 60	F	Неудовлетворительно

*Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	E	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	F	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся  
Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>



*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 3 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 3 баллов
4	Другое	до 2 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости  
обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкреплённых фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания непринципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
---------------------	---------------------------------

Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов экзамена в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14–0

*Критерии и показатели оценки результатов экзамена  
в устной/письменной форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
продемонстрировано глубокое и прочное усвоение знаний материала; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложен теоретический материал; правильно сформулированы определения; продемонстрировано умение делать выводы по излагаемому материалу; <i>безошибочно решено практическое задание</i>	40–35
продемонстрировано достаточно полное знание материала, основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно изложен материал; продемонстрировано умение делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу; с некоторыми неточностями <i>(незначительными грамматическими ошибками)</i> решено практическое задание	34–25
продемонстрировано общее знание изучаемого материала, основной рекомендуемой программой дисциплины учебной литературы, умение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; показано общее владение понятийным аппаратом дисциплины; <i>предпринята попытка решить практическое задание</i>	24–15
продемонстрировано незнание значительной части программного материала; невладение понятийным аппаратом	14–0

дисциплины; сделаны существенные ошибки при изложении учебного материала; продемонстрировано неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса, делать выводы по излагаемому материалу, <i>решить практическое задание</i>	
--	--

*Критерии и показатели оценки результатов экзамена в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14-0