

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 07.11.2024 12:03:27  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Наименование кафедры

УТВЕРЖДЕН  
решением методической комиссии  
по направлениям подготовки  
37.03.01 «Психология»  
37.04.01 «Психология»  
37.06.01 «Психологические науки»  
38.04.03 «Управление персоналом»  
Протокол №1 от «28» августа 2023г.

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### **Б1.В.ДВ.04.02«Организационное проектирование»**

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

по направлению подготовки (специальности)

37.04.01 «Психология»

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

Социальная психология и организационное консультирование

*направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))*

магистр

*квалификация выпускника*

очная

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2023 год

Автор(ы)–составитель(и): Кандидат философских наук, доцент кафедры социальных технологий Гриненко Т.Г.

Заведующий кафедрой социальных технологий: д.полит.н, профессор Ветренко И.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
2. Оценочные средства по дисциплине
  - 2.1 Текущий контроль
  - 2.2 Промежуточная аттестация
3. Описание системы оценивания, шкала оценивания
  - 3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля
  - 3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине-** перечень компетенций с указанием индикаторов достижения результатов освоения дисциплины, как отдельного элемента ОП

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 «Организационное проектирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
<b>ПКс-1</b>	Способен осуществлять психологическую оценку или экспертизу проектов, программ, технологий, предназначенных для внедрения в социальную, образовательную, профессиональную и другие виды практик	<b>ПКс-1.1</b>	Способен проводить оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ в образовательной деятельности организаций

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: А Организация и предоставление психологических услуг лицам разных возрастов и социальных групп ТФ: А/05.7 Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы (клиентам) ТД: Проведение занятий с клиентами по вопросам управления, эффективной организации труда, повышения квалификации	ПКс-1.1	<b>на уровне знаний:</b> знать - организационно-правовые основы профессиональной деятельности - основы организационного проектирования - теорию принятия решений
		<b>на уровне умений:</b> применять при решении управленческих задач организационно-правовые методы организационного проектирования
		<b>На уровне навыков:</b> сбор и обработка информации для решения управленческих задач организационно-правовыми методами организационного проектирования

## 2. Оценочные средства по дисциплине

### 2.1 Текущий контроль

Виды оценочных средств:

- опрос
- выступление в ходе обсуждения
- выступление на круглом столе
- тесты

**В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.02. «Организационное проектирование» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности		
Тема 1	Организационное проектирование : семантика понятия	опрос
Тема 2	Сценарии организационного развития	опрос
Тема 3	Организация как социальная система	выступление, тестирование
Тема 4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	опрос
Раздел 2. Технологическое проектирование организационных структур		
Тема 5	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	круглый стол
Тема 6	Организационный проект: процедурная логика проектирования	опрос

## 2.1 Оценочные средства по дисциплине для текущего контроля

### Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности

#### Тема 1. Организационное проектирование: семантика понятия

##### Перечень вопросов для опроса

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

1. Дайте определение понятий «организация», «организационное проектирование системы управления».
2. Проясните знания историографии и методологии современного корпоративного менеджмента.
3. Осуществите анализ современных публикаций по изучаемой проблематике (Аганбегяна А.Г., Веснина В.Р., Гуркова И.Б., Дементьевой А.Г., Катькало В.С., Мазура И.П., Мильнера Б.З., Пригожина А.И., Шапиро В.Д.).
4. Покажите знания методологии научного исследования организационных процессов.
5. Проанализируйте организацию как социально-экономическую систему.
6. Покажите, чем определяется эффективность функционирования организационной структуры.
7. Опишите концептуальную схему организации и ее целевую структуру.
8. Изложите теоретические основы конкурентоспособности компании.
9. Осуществите позиционный анализ организации.
10. Проясните знания понятийного банка корпоративного управления.
11. Проанализируйте акционерное общество как основу корпорации.
12. Выявите и обоснуйте специфику корпораций в России.
13. Дайте анализ сущности и структуры корпоративного управления.
14. Опишите процесс проектирования командной работы
15. Рассмотрите виды организационных структур.
16. Раскройте принципы и факторы организационного проектирования. Этапы проектирования.

17. Рассмотрите роль я в организационном проектировании
18. Виртуальная организация и цифровая экономика.

## **Тема 2. Сценарии организационного развития**

### **Перечень вопросов для опроса**

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

1. Дайте анализ организации как совокупности бизнес-процессов.
2. Осуществите анализ типологии организаций.
3. Покажите знания альтернативных парадигм организационного процесса.
4. Изложите основы теории самоорганизации.
5. Опишите основные организационные модели.
6. Изложите и проанализируйте теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филоновичу).
7. Проанализируйте концепции ситуационного лидерства.
8. Дайте определение понятия и раскройте основные теоретические вопросы по теме «Организационная структура управления».
9. Назовите принципы построения организационных структур.
10. Дайте анализ организационных форм бизнес-структур: концерн, конгломерат, консорциум, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс и др.
11. Обоснуйте в чем заключается парадигматический кризис менеджмента.
12. Перечислите и проанализируйте основные факторы деменеджеризации.
13. Определите в чем заключается виртуализация и сетизация современных организаций.
14. Раскройте и обоснуйте перспективы развития организационных структур.
15. Изложите теоретические основы по теме «Управление организационными процессами».
16. Покажите и обоснуйте организационные изменения как фактор устойчивости организации.
17. Раскройте в чем заключается кросс-функциональный профессионализм менеджеров.
18. Дайте аргументацию, что рациональная самоорганизация выступает как новая парадигма менеджмента.
19. Назовите и проанализируйте органы управления корпораций.
20. Изложите сущность, свойства и закономерности развития организации
21. Раскройте модели развития и жизненного цикла организации
22. Рассмотрите модель изменений К.Левина
23. проанализируйте концепции жесткого и мягкого управления изменениями
24. Рассмотрите теорию создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такучи
25. проанализируйте бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
26. Изложите суть концепции «Шесть сигм»

## **Тема 3. Организация как социальная система**

### **Перечень вопросов для выступления в ходе обсуждения**

Подготовьте выступление, охватывающие основные теоретические проблемы предлагаемых тем, отразите свой взгляд на ситуацию или проблему, дайте анализ и возможные пути решения проблемы.

1. Корпоративные организационные структуры.
2. Семантика понятий «организационное проектирование», «корпоративная архитектура», «корпоративный профиль компании», «конкурентоспособность организации», «конкурентоспособность менеджмента», «конкурентоспособность предпринимательской идеи».

3. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
4. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
5. Анализ стратегического плана развития организации.
6. Разработка модели компетенций персонала в соответствии со стратегическим планом развития организации.
7. VISION организации. Проблема многовариантности стратегического управления организацией.
8. Социальный рейтинг управленческой команды.
9. Концепции организационного развития.
10. Обучающаяся организация: семантика понятия.
11. Управление знаниями.
12. Интеллектуальное моделирование.
13. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
14. Модели успешного управления организационными изменениями (Л. Грейнер, Дж. Коттер и др.).
15. Реинжиниринг: семантика понятия.
16. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности.
17. Основные функции и роль совета директоров.
18. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений
19. Управление персоналом в условиях организационных изменений
20. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления
21. Причины сопротивления изменениям
22. Методы преодоления сопротивления изменениям
23. Методы мотивации работников к преобразованиям

### **Перечень вопросов для тестирования**

Выберите правильный вариант ответа:

#### **1. Система – это:**

- способ организации власти;
- **целостность, обладающая новыми по отношению к частям свойствами;**
- любое множество элементов.

#### **2. Элемент – это:**

- **носитель структурной связи;**
- единица измерения организованности;
- показатель уровня сложности.

#### **3. Функция – это:**

- внешнее выражение свойств объекта;
- **представление о служебных обязанностях;**
- метод анализа организации.

#### **4. Структура – это:**

- **совокупность внутренних существенных взаимосвязей объекта;**
- способ графического представления объекта;
- штатное расписание подразделения.

#### **5. Организация – это:**

- **внутренняя упорядоченность целого;**
- способ описания объекта;

- метод контроля.

**6.Разнообразие – это:**

- **мера автономности элементов системы;**
- выражение способности системы сохранять равновесие и устойчивость в среде;
- принцип анализа систем.

**7.Энтропия – это:**

- **мера беспорядка в системе\*;**
- степень разнообразия элементов системы;
- показатель надёжности системы управления объектом.

**8.Управление – это:**

- метод принуждения;
- **функция организованных систем;**
- форма организации власти.

**9.Синергетика – это:**

- **совокупность представлений о механизмах самоорганизации сложных систем;**
- система методов организационного проектирования;
- совокупность знаний о технологии управления.

**10.Системный анализ – это:**

- мировоззрение;
- **общенаучная методология;**
- методика и техника научного исследования.

**11.Основатель «административной школы» управления – это:**

- Элтон Мэйо;
- Фредерик Тейлор;
- **Анри Файоль.**

**12.Признаком бюрократической организации является:**

- гибкая система управления;
- **высокий уровень централизации;**
- отсутствие формальных правил и процедур.

**13.Стратегия управления – это:**

- **ранжированная по приоритетам система долгосрочных целей организации;**
- метод решения многокритериальных задач управления;
- способ использования ресурсов для достижения поставленных целей.

**14.Планирование – это:**

- способ оценки результатов деятельности;
- **определение целей, методов и средств деятельности;**
- составление графика выполнения работ.

**15.Функции управления – это:**

- **определённые конкретизированные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессах управления;**
- компетенция должностного лица в аппарате управления;



- совокупность задач по реализации полномочий.

**16.Алгоритм управления – это:**

- распределение обязанностей в администрации учреждения;
- способ (правило, инструкция) достижения поставленной цели;
- порядок оформления указаний и распоряжений.

**17.Технология управления – это:**

- совокупность управленческих операций и процедур, выполняемых в установленном порядке, методов и технических средств их осуществления;
- порядок прохождения документов в аппарате учреждения;
- совокупность методов решения возникающих задач управления.

**18.Организационная структура управления – это:**

- форма разделения управленческого труда;
- состав подразделений организации;
- штатное расписание организации.

**19.В матричных структурах управление осуществляется:**

- руководителем проекта;
- руководителем функциональной службы;
- на основе формально не регламентированного баланса власти между линейным руководителем и руководителем проекта.

**20. Административная власть всегда предполагает наличие полномочий:**

- арестовывать;
- применять оружие;
- подписывать что-либо исполнителю.

**21.Для традиционного административного управления характерны:**

- децентрализация;
- проявление инициативы;
- доминирование внешнего контроля.

**22.Системный подход к управлению организацией предполагает:**

- взгляд на организации как на зависимые части более широкой системы;
- отсутствие выделения элементов и анализ недифференцированного целого;
- акцент на взаимозависимость элементов и подсистем.

**23.К элементам внутренней среды организации относятся:**

- клиенты;
- ресурсы;
- вышестоящий орган управления.

**24.Цель управления – это:**

- результат деятельности управляемой организации;
- состав задач, предписанных к исполнению;
- желаемое конечное состояние управляемого объекта в будущем, задаваемое совокупностью значение его существенных характеристик.

**25. Ответственность в управлении – это:**

- обязанность нести наказание за нарушение;
- норма возмещения нанесённого организации ущерба;
- **сфера обязанностей и полномочий должностного лица**

**26. Кибернетическая система – это:**

- **совокупность объектов, способных воспринимать, запоминать и обрабатывать информацию, а также обмениваться информацией;**
- система, которой свойственны самоорганизация и самообучение;
- система с обратной связью и способностью к адаптации.

**27. «Чёрный ящик» - это:**

- танатологический анализ летального исхода для системы, которая «сыграла в ящик»;
- метод оценки системы по конечным результатам её функционирования;
- **функциональное моделирование сложных систем путём изучения поведения их «входов» и «выходов».**

**28. Социальные системы – это:**

- совокупности индивидов, объединённые едиными целями и программами их достижения;
- **совокупности социальных ролей, объединённые в единое целое посредством каналов связи;**
- модели-образцы действия людей и культуры.

**29. Хаос – это:**

- **полный беспорядок, неразбериха;**
- режим жёсткой турбулентности, порождающий поведение системы, неотличимое от случайных процессов;
- мир без ограничения разнообразия.

**30. Целостность – это:**

- **способность системы обладать свойствами, не присущими её отдельным элементам и подсистемам;**
- способность системы противостоять любому возмущающему воздействию как единое целое;
- способность изменений, возникших в одном из элементов, сказываться на других элементах и на функционировании всей системы.

**31. Сложность – это:**

- количество элементов и связей между ними в большой системе;
- количество подсистем и число уровней иерархии в системе;
- **неоднородность элементов и связей внутри системы.**

**32. Гомеостазис – это:**

- **способность живого организма сохранять постоянство своей внутренней среды при всех изменениях во внешней среде;**
- неизменность соотношения системы с внешней средой, поддерживаемое за счёт изменения структуры и состава существенных параметров;
- способность системы оставаться практически неизменной при всех изменениях внешней среды.

### **33. Обратная связь – это:**

- реакция системы на возмущающие воздействия, идущие из внешней среды;
- реакция адресата на сообщение, позволяющая отправителю определить, получена ли отправленная им информация;
- использование в управлении информации о результатах данного управления.

### **34. Эквивиальность – это:**

- способность открытых систем достигать одного и того же конечного состояния в процессах развития;
- неизбежность гибели любых возникающих систем по мере исчерпания ресурсов и всех потенциальных возможностей развития;
- институциональный изоморфизм как следствие реакции организаций на давление внешней среды.

### **35. Бифуркация – это:**

- организационная перестройка с целью адаптации организации к изменениям внешней среды;
- точка на траектории развития системы, в которой устойчивое развитие сменяется неустойчивым состоянием;
- скачкообразное изменение как результат внезапного ответа системы на плавное изменение внешних условий.

### **36. Адаптация – это:**

- управление, при котором желательное состояние системы определяется на основе накопления опыта;
- приспособление системы к реальным условиям существования;
- стратегия, которая определяется на основе получения новой информации о возможных результатах того или иного варианта решения задачи.

### **37. Оптимизация – это:**

- обеспечение заданного количества продукции при наименьших затратах;
- улучшение одних показателей деятельности организации при условии, чтобы другие не ухудшались;
- процесс приведения системы в наилучшее состояние.

### **38. Власть – это:**

- волевое отношение между людьми или группами в рамках определённой социальной системы;
- способность единолично определять поведение других людей безотносительно к основе такой способности;
- способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

### **39. Основателем Общей Теории Систем (ОТС) является:**

- Норберт Винер;
- Фредерик Уинслоу Тейлор;
- Людвиг фон Бергаланфи.

### **40. Диапазон руководства – это:**

- формальное число лиц, непосредственно подчинённых руководителю;

- число работников организации, которые фактически «выходят» на данного руководителя;
- **число работников аппарата, которыми руководитель в состоянии управлять реально.**

#### **41. Штаб управления – это:**

- **совещательный орган при руководителе;**
- группа людей, обладающих силой, компетентностью и временем;
- орган мышления, изучения и наблюдения для подготовки организации к будущему.

#### **42. Иерархия – это:**

- структура сложной системы, в которой существует подразделение множества составляющих её элементов на подмножества разных уровней;
- определение приоритетов и ранжирование проблем управления в зависимости от их важности;
- **расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.**

#### **43. Линейный персонал управления – это:**

- персонал нижнего звена управления, принимающий самостоятельные решения «на местах»;
- персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешней средой (клиентами, поставщиками, потребителями и т.д.) организации;
- **личный состав, входящий в цепь прямого подчинения руководителю организации.**

#### **44. Департаментизация – это:**

- **принцип выделения подсистем организации;**
- форма специализации административных подразделений;
- выделение административно-территориальных единиц во Франции.

#### **45. Полномочия – это:**

- право подписывать документы по рассматриваемым вопросам;
- **основанное на законе или другом нормативном акте право, позволяющее должностному лицу отдавать приказания или выполнять определённые действия;**
- право работников аппарата управления на обеспеченность необходимой информацией и соответствующей техникой и средствами,

#### **46. Компетенция – это:**

- **круг вопросов, в которых данное лицо должно обладать знаниями и опытом для назначения на вакантную должность;**
- наличие необходимой информации для разработки и принятия решения в данном звене системы управления данным должностным лицом;
- совокупность прав и обязанностей, которыми наделён орган управления или должностное лицо.

#### **47. Звено управления – это:**

- **структурообразующий элемент системы управления, её подсистема;**
- уровень в организационной иерархии – степень руководства;
- этап процесса управления, являющийся неотъемлемым звеном используемой технологии управления.

#### **48. Координация – это:**

- согласование, сочетание, приведение в порядок и соответствие чего-либо;

**- функция обеспечения согласованных действий организационно независимых систем принятия решений;**

- проведение общей корпоративной политики в управлении совместной деятельностью.

**49. Принцип управления – это:**

- внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющее норму поведения в системе управления;

**- основное исходное положение в теории управления;**

- принятое или открыто признаваемое правило ведения дела, устанавливаемое для повышения эффективности управления.

**50. Цель управления – это:**

- прогнозируемое будущее состояние управляемой системы;

- то, чего человек или группа людей желают достичь в будущем;

**- определённое во времени и пространстве конечное состояние системы, которое должно быть достигнуто с помощью наличных или подлежащих выявлению средств.**

**51. Метод управления – это:**

- способ решения проблем, возникающих перед аппаратом управления;

- способ достижения поставленной цели;

**- способ воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения цели управления.**

**52. Ресурс управления – это:**

- необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации и выполнения поставленных задач;

- оперативные запасы, обеспечивающие возможность манёвра в условиях непредсказуемых изменений управленческой ситуации;

**- реальные возможности, которыми субъект управления располагает для достижения поставленных целей;**

**53. Системный кризис – это:**

- эпизодическое явление, свойственное любой развивающейся системе, когда не преодоленные болезни роста превращаются в патологии и излечиться от них самостоятельно она уже не в состоянии;

- резкий крутой перелом и тяжёлое переходное состояние, когда организация внезапно осуществляет революционные внутренние изменения, выводящие ее на совершенно новый уровень развития;

- ситуация, в которой дальнейшее сохранение существующей системы становится

**невозможным и возникает необходимость выбора нового варианта системы, устойчивого в совершенно иных условиях.**

**54. Доминирующий фактор выживания – это:**

**- управляющий параметр, определяющий состояние самоорганизующейся системы;**

- воздействие непреодолимой силы (forcemajeure) в чрезвычайных обстоятельствах, которые не могут быть предусмотрены, предотвращены или устранены;

- фактор, представляющий главную угрозу существованию управляемой системы.

**55. Политика организации – это:**

- совокупность приёмов, хитростей и уловок, используемых для достижения долгосрочных целей;
- использования власти и силы для влияния на определение целей, направлений развития и других главных параметров организации;
- **стратегические намерения, выраженные в программном заявлении о миссии, ценностях и сфере бизнеса организации.**

**56.«Организационная смерть» - это:**

- враждебный захват и поглощение организации, которое не поддерживается её руководством и персоналом;
- гибель организации, когда она разоряется, прекращает работу и расформировывает составляющие её элементы;
- **дезорганизация и дезинтеграция организационной системы, приводящие к изменению её стратегии, структуры и культуры.**

**57. Проблема управления – это:**

- **сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов;**
- разрыв между желаемым состоянием (целями) и фактически наблюдаемым состоянием системы;
- задача реализации плана (программы) работы управляемого объекта, т.е удержания его на намеченной планом траектории.

**58. Управленческое решение – это:**

- **выбор одной или нескольких альтернатив из множества возможных;**
- процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления;
- процесс «сжатия» информации и преобразования её из описательной («deskриптивной») в командную («presкриптивную» - предписывающую) форму.

**59. Бюрократия – это:**

- **руководство без какого-либо участия руководимых;**
- неэффективность организационных функций, проволочки, процедурные препятствия нормальной деятельности, рутинёрство и т.д.;
- господство посредством знания.

**Тема 4. Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели**

**Перечень вопросов для опроса**

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

1. Изложите теоретические основы по теме «Управление знаниями в корпорациях».
2. Проанализируйте инновационный проект и модель жизненного цикла инновационной продукции.
3. Определите и раскройте сценарии корпоративного управления.
4. Дайте анализ понятия «самообучающаяся организация» (семантика понятия).

5. Раскройте проектно-ориентированные формы управления корпорациями на основе современных систем менеджмента качества.
6. Проанализируйте корпоративный менеджмент в рамках мультикультурного контекста.
7. Покажите, в чем заключается специфика предпринимательских культур и межкультурных различий.
8. Проведите анализ понятия «организационные изменения» (семантика понятия).
9. Назовите основные виды корпоративных трансформаций и проанализируйте управление бизнес – портфелем корпорации.
10. Определите и аргументировано раскройте специфику российской модели корпоративного управления.
11. Покажите и аргументировано раскройте различия англо-американской и германской модели корпоративного управления.
12. Проанализируйте корпоративную социальную ответственность как этику бизнеса.
13. Рассмотрите стандарты и кодексы организации как инструменты управления.
14. Дайте анализ банкротства как инструмента корпоративного контроля.
15. Модель организационного развития Зигерта и Ланг;
16. Модель жизненного цикла организации Б.Мильнера
17. Модель организационного развития Л.Грейнера
18. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса
19. Модель органического эволюционного развития предприятия Б.Ливехуда и Ф.Глазла
20. Концепция интеллектуального капитала.
21. Социальный капитал и его роль в развитии организации.

## **Раздел 2. Технологическое проектирование организационных структур**

### **Тема 5. Разработка перспективных направлений развития организационных структур**

#### **Перечень вопросов для выступления на круглом столе**

На основе проведенного анализа каждого из вопросов, вынесенных для обсуждения на круглом столе, аргументировано обосновать свою точку зрения:

1. Корпоративный ассессмент как система взаимосвязанных диагностических методов.
2. Диагностические методики: критериальное интервью, экспертный опрос, групповая дискуссия, деловая игра, работа с кейсами, стратегическая сессия, бизнес-симуляция и др.
3. Работа с экспертной группой.
4. Стратегические модели управления организационным развитием.
5. Специфика сценарного анализа. Разработка матрицы сценариев организационного развития.
6. Методики, применяемые с целью диагностики стратегической позиции организации на рынке (SWOT-анализ, модели анализа бизнес-портфеля и конкурентных преимуществ компании, матрица «продукты – рынки» И. Ансоффа,
7. Методики анализа конкурентных сил М.Портера, бенчмаркинг, методики BSC, KPI, MBO, PM).
8. Коучинг.
9. Рейтинговая оценка персонала.
10. Профильные бизнес-кейсы.
11. Ауттехнологии в проектировании системы управления персоналом
12. Изменения в организационной культуре
13. Факторы, оказывающие влияние на изменения в организационной культуре
14. Формирование новой организационной культуры
15. Лидерство и обучающаяся организация

## 16. Лидерство как инструмент преобразований

### Тема 6. Организационный проект: процедурная логика проектирования

#### Перечень вопросов для опроса

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

1. Раскройте семантику понятий «управленческий аудит» и «системный мониторинг».
2. Назовите и охарактеризуйте направления аудиторской деятельности.
3. Рассмотрите технологическое проектирование аудиторских процедур.
4. Изложите теоретические основы разработки долгосрочной стратегии развития компании.
5. Раскройте показатели оценки результативности и эффективности деятельности компании, ее структурных подразделений.
6. Опишите поведенческие модели участников аудиторской деятельности.
7. Определите специфические особенности методического инструментария управленческого аудита.
8. Выявите и покажите, в чем заключается специфика управленческого аудита.
9. Рассмотрите процесс моделирования оценочного инструментария управленческого аудита.
10. Определите основные профессиональные позиции аудиторов: менеджер проекта, проектировщик, интервьюер, супервизор, оператор первичной обработки данных, эксперт-наблюдатель.
11. Рассмотрите отчетную документацию организационного проекта.
12. Рассмотрите условия максимальной достоверности, объективности, оперативности и рентабельности управленческого аудита.
13. Изложите теоретические основы менеджмента корпоративной безопасности.
14. Опишите модели развития и жизненного цикла организации
15. Рассмотрите модель изменений К.Левина.
16. Эффективность организационного проектирования.
17. Проанализируйте критерии оценки эффективности организационного проектирования.
18. Изложите основы организационного дизайна ( по Г.Минцберг Структура в кулаке: создание эффективной организации. Спб:Питер, 2001)

## 2.2 Оценочные средства по дисциплине для промежуточного контроля

### ЭКЗАМЕН

#### 2.2.1 Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность, прикладное назначение.
2. Управление персоналом организации как самостоятельный вид социально-экономической деятельности.
3. Управленческое предназначение организационной диагностики.
4. Стратегия развития бизнеса с точки зрения управления человеческими ресурсами.
5. Управление организацией: система ключевых показателей результативности деятельности.
6. Проектирование корпоративного профиля компании.
7. Организационные структуры: типология.
8. Поведенческие модели сотрудников компании.
9. Развитие организационных структур управления.



10. Разработка корпоративной модели стратегического управления организацией.
11. Оценка социальной среды организации как фактора принятия управленческих решений.
12. Планирование и бюджетирование корпоративных программ.
13. Компания как объект социологического анализа.
14. Диагностика управленческой структуры компании.
15. Риск – анализ корпоративной модели стратегического управления организацией.
16. Специфика социологического анализа деятельности организации.
17. Стратегические бизнес – ориентации компании.
18. Интеллектуальный капитал как организационный бизнес – актив компании.
19. Разработка корпоративной программы проведения социологического мониторинга.
20. Организационный проект: этапы проектирования.
21. Разработка программы корпоративного управления организацией: алгоритм действий.
22. Планирование и бюджетирование оптимальных корпоративных стратегий.
23. Корпоративный ассесмент: сценарии организационного развития.
24. Управленческий аудит: системный мониторинг показателей результативности работы компании.
25. Историография и методология корпоративного менеджмента.
26. Конкурентоспособность компании.
27. Корпоративный профиль компании.
28. Понятийный банк корпоративного управления организацией.
29. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
30. Анализ стратегического плана развития организации.
31. VISION организации.
32. Разработка оптимальных корпоративных стратегий и диагностика их жизнеспособности.
33. Результативность и эффективность работы компании: критерии оценки.
34. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
35. Персонал как основной стратегический партнер организации.
36. Создание корпоративного бренда компании.
37. Корпоративный ассесмент как система взаимосвязанных диагностических методов.
38. Организационное проектирование: семантика понятия, оптимальная модель.
39. Модели организационных изменений.
40. Концепции ситуационного лидерства.
41. Управление организационными процессами.
42. Типология организаций.
43. Разработка матрицы сценариев организационного развития.
44. Основные параметры функционирования организационной системы.
45. Корпоративная информационная система.
46. Анализ вербального построения организационной системы управления персоналом.
47. Определение затрат на функционирование организационной системы управления персоналом.
48. Управление знаниями в корпорациях.
49. Анализ этапов ввода организационных проектов в эксплуатацию.
50. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы.
51. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
52. Проектирование стандартов фирмы.
53. Система целей организационного проектирования.
54. Методы определения основных параметров функционирования организационной системы.
55. Выбор более эффективного варианта организационного проекта.
56. Разработка сетевой модели планирования и управления процессом выполнения организационного проекта.
57. Проектирование организационных перемен: задачи, этапы.

58. Перепроектирование организации: реорганизация, реинжиниринг, реструктуризация
59. Управленческий аудит как инструмент работы с организационными рисками
60. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
61. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
62. Понятие сопротивления изменениям. Виды изменений.
63. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.
64. Организационная культура и ее роль в управлении изменениями.

### 2.2.2 Практические задания (кейсы) для экзамена

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

#### Вариант 1.

##### **Кейс. Проектирование работы в страховой компании**

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела:

- страховой политики;
- страховых взносов;
- страховых выплат;
- оформления кредитов.

Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности, в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании, вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей, отдельного клиента.

**Задание:** Оцените, как повлияет реализация предложений консультанта на отношение к работе сотрудников страховой компании?

Дайте свою оценку целесообразности перепроектирования работы в компании.

## **Вариант 2.**

### **Кейс. Сомнения руководства**

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

**Задание:** Оцените выводы, сделанные группой под руководством Виктора Зарубина с целью определения результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании.

Сформулируйте собственную позицию по поводу целесообразности реализации предложений консультанта.

Источник: [http://econ05-2001.ru/managment/ks\\_project\\_rabot.doc](http://econ05-2001.ru/managment/ks_project_rabot.doc)

## **Вариант 3**

## Кейс. Практическое задание

Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести.

Вопрос:

Целесообразно ли в данном случае делегировать право принимать решение о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях.

## Вариант 4.

### Кейс. Практическое задание

Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях.

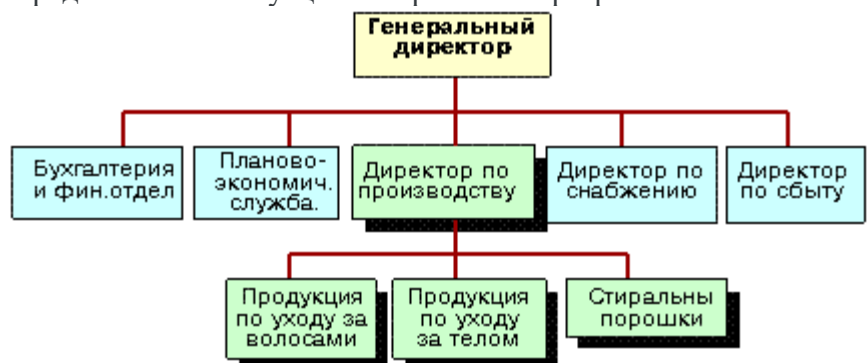
Вопрос:

Целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору стоит сохранить эти полномочия за собой?

## Вариант 5.

### Кейс Предлагается кейс на понимание различия между видами организационных структур.

Хорошо известны линейно-функциональная, дивизиональная, матричная орг. структура. Какая из них наиболее подходит для предложенной ситуации? Упражнение разработано



компанией Deloitte Touche Int

Как видите, орг. структура завода представляет собой чисто производственную организацию. У директора по производству имеются в управлении три производственных подразделения. Надеюсь, что Вы понимаете, технологии производства разные, рынки разные, покупатели и их мотивы спроса разные. Причем рыночная среда на каждом из рынков изменяется по своим законам. Такому руководителю не позавидуешь. Выспаться и поесть некогда. А все шишки валятся на него. Другие недостатки:

- Директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса;
- Завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно;
- Сегодня орг. структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

Напрашивается совет, поставить трех директоров производства. Но и в таком случае все финансовые вопросы придется бегать и утрясать у Ген.директора, вопросы снабжения сбыта, ППР и пр утрясать в соответствующих службах.

### **Какую реструктуризацию Вы можете предложить чтобы обеспечить:**

- Непрерывное совершенствования каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли;
- Выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей;

Источник: <https://www.dekanblog.ru/org-struktura/>

### **Вариант 6**

#### **Кейс «Непосвященный».**

Исследовать принципы организации и в частности принципы рационализации на конкретном примере.

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отменяет, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Вопрос:

1. Что делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят?
2. Рассмотрите варианты решения задачи.

### **Вариант 7**

#### **Кейс.**

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

Вопрос: Почему Вы считаете, что проект нужно поддержать?

### **Вариант 8**

#### **Кейс.**

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель — помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Вопрос:

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

## Вариант 9

### Кейс.

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

Вопрос:

Как можно получить поддержку коллектива (Варианты предложений и обоснование их)

[http://profests.ru/lib/b8/5\\_5.htm](http://profests.ru/lib/b8/5_5.htm)

## 3. Описание системы оценивания, шкала оценивания

### 3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля

Перечень оценочных средств для текущего контроля	Показатели и критерии оценивания
Доклад презентацией с	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень усвоения понятий и категорий по теме доклада;</li> <li>- полнота изложения заданной или самостоятельно выбранной темы;</li> <li>- умение работать с документальными и литературными источниками;</li> <li>- грамотность и последовательность изложения материала;</li> <li>- наличие собственной обоснованной позиции;</li> <li>- самостоятельность, оригинальность и завершенность доклада;</li> <li>- качество презентации доклада -культура представления презентации (лексический запас, грамматические конструкции, речевой стиль, четкость речи, темп);</li> <li>- соблюдение регламента.</li> </ul>
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>– содержание и формулировки ответов на вопросы;</li> <li>– обоснованность и аргументированность ответов;</li> <li>– полнота и адекватность ответов;</li> <li>– использование и представление статистических данных (при необходимости).</li> </ul>
Выступление на круглом столе на	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся выступает с проблемным вопросом;</li> <li>- высказывает собственное суждение, обосновывает его;</li> <li>- отвечает аргументировано на вопросы;</li> <li>- демонстрирует информационную готовность к обсуждению;</li> </ul>
Кейсы/ Практические задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение требований к выполнению кейсов/практических заданий;</li> <li>– логичность, последовательность, полнота анализа ситуации, отраженной в кейсе / практическом задании;</li> <li>– степень самостоятельности, оригинальности выводов;</li> <li>– умение грамотно, аргументированно обосновать и объяснить свои выводы;</li> <li>- оптимальность выборов вариантов решения поставленной задачи</li> </ul>
Тесты	- критерием является количество тестовых вопросов, на которые был дан правильный

	ответ.
--	--------

### 3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1.1	Проводит оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ в образовательной деятельности организаций	<p><b>ОТЛИЧНО</b>  Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения. Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)</p> <p><b>ХОРОШО</b>  Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть</p>

		<p>вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа; Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)</p> <p><b>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b></p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p>
--	--	---



		<p>Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями</p> <p><b>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b></p> <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.</p>
--	--	---