

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 23:47:15
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.04.02 «Организационное проектирование»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

37.04.01 «Психология»
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**"СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ"**

(наименование образовательной программы)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург, 2026 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель Суслова М.Ю.

Заведующая кафедрой социальных технологий, доктор политических, доцент,
профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

РПД Б1.В.ДЭ.04.02 «Организационное проектирование» одобрена на заседании
кафедры социальных технологий.

Протокол №6 от «23» марта 2026г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина **Б1.В.ДЭ.04.02 «Организационное проектирование»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Таблица 1

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i>	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ОТФ: В. Организация предоставления и управление предоставлением социально-психологического сопровождения и психологической помощи отдельным лицам и социальным группам. ТФ: В/02.7 Организация мониторинга психологической безопасности и комфортности среды жизнедеятельности отдельных лиц и социальных групп. ТД: Разработка программ и план-графика проведения мониторинга психологической безопасности и комфортности среды проживания отдельных лиц (социально-психологического патронажа) на основе индивидуальной программы сопровождения.	ПКс-1	Способен осуществлять психологическую оценку или экспертизу проектов, программ, технологий, предназначенных для внедрения в социальную, образовательную, профессиональную и другие виды практик, организацию мониторинга психологической безопасности	ПКс-1.1.	Проводит оценку эффективности педагогических технологий и используемых программ в образовательной деятельности организаций	ПКс-1.1.3-10. Знает психологию семьи, консультирования семьи, кризисы семьи ПКс-1.1.3-12. Знает современные направления молодежных движений ПКс-1.1.У-1. Умеет оценивать риски и факторы социальной и психологической напряженности ПКс-1.1.У-2. Умеет разрабатывать методы психологической оценки в целях мониторинга психологической безопасности и комфортности среды проживания среды.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.02 «Организационное проектирование» относится к элективным дисциплинам по выбору вариативной части профессионального цикла учебного плана по направлению подготовки магистратуры 37.04.01 – «Психология, направленность (профиль) «Социальная психология и организационное консультирование»" и изучается во 2 семестре 1 курса.

Изучение дисциплины логически, содержательно и методически взаимосвязано с такими предшествующими дисциплинами как:

Б1.В.10 Психология управленческой деятельности

Б1.В.11 Современные концепции и методы управления персоналом

Б1.В.12 Теория организации и организационная культура

Б1.В.05 Акмеология организационного лидерства

Б1.В.08 Психологические методы управления

Также они могут использоваться студентами при сборе эмпирических данных для выполнении выпускных квалификационных работ.

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДЭ.04.02 «Организационное проектирование» 3 зачетные единицы 108 акад. часа.

Общий объем контактной работы равен 31 ак.ч.

Общий объем лекционного курса составляет 8 ак.ч.

Общий объем практических занятий составляет 12 ак.ч.

Общий объем контактной работы на аттестацию в период экзаменационных сессий составляет 9 ак.ч.

Общий объем консультаций перед экзаменом составляет 2 ак.ч.

Общий объем самостоятельной работы на подготовку к экзамену составляет 18 ак.ч.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 59 ак.ч.

Формой промежуточной аттестации является экзамен во 2 семестре.

Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГ О	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Организационное проектирование: семантика понятия	11	2			2							9	Д, ПКЗ	
Тема 2	Сценарии организационного развития	11	2			2							10	Д, ПИЗ	
Тема 3	Организация как социальная система	12	1			2							10	Д	
Тема 4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	12	1			2							10	Т, Д	
Тема 5	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	11	1			2							10	Д, ПКЗ	
Тема 6	Организационный проект: процедурная логика проектирования	11	1			2							10	Д, ПКЗ	
Промежуточная аттестация		29						2	9			18		Экзамен	
Итого		108	8			12		2	9			18	59		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

ПИЗ – практическое исследовательское задание

Д- доклад

Т - тестирование

ПКЗ -практическое контрольное задание

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Организационное проектирование: семантика понятия. ПКс-1.1

Семантика понятий «организация», «Организационное проектирование». Историография и методология изучаемой дисциплины (А.А. Богданов, Б.З. Мильнер, Г. Минцберг, П. Друкер, С.С. Фролов, В.А. Баринев, Т.Ю. Иванова, П.Э. Шлендер, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова, А.И. Пригожин). Управленческое предназначение стратегических моделей корпоративного профиля компании. Стратегическая цель организации и организационная структура. Стратегическое видение организации; Виды организационных структур управления. Роль методологии в организационной деятельности.

Тема 2. Сценарии организационного развития. ПКс-1.1

Типология организаций. Организация как процесс. Организационные парадигмы. Базовые свойства организации. Организация как система. Перспективы развития организационных структур управления. Проектирование корпоративного профиля компании. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации. Организационный инжиниринг. Персонал как основной стратегический партнер и «внутренний» клиент организации. Поведенческие модели персонала организации. Сценарии разработки кадровой политики организации. Специфика стратегического управления персоналом по целям и по ценностям. Холдинговые структуры управления. Проектная структура управления. Организация как объект социологического анализа.

Тема 3. Организация как социальная система. ПКс-1.1

Методология научного исследования организационных процессов. Организация как социально-экономическая система. Эффективность функционирования организационной структуры. Концептуальная схема организации и ее целевая структура. Конкурентоспособность компании. Позиционный анализ организации. Понятийный банк корпоративного управления. Акционерное общество как основа корпорации. Специфика корпораций в России. Сущность и структура корпоративного управления. Теории организационного поведения. Социальные регуляторы в социальной системе. Теория институциональных изменений.

Тема 4. Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели. ПКс-1.1

Межорганизационные формы бизнеса. Глобализация бизнеса. Организация как совокупность бизнес-процессов. Альтернативные парадигмы организационного процесса. Теория самоорганизации. Основные организационные модели. Организационная структура управления. Принципы построения организационных структур. Организационные формы бизнес-структур: концерн, конгломерат, консорциум, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс и др. Парадигматический кризис менеджмента. Основные факторы деменеджеризации. Виртуализация и сетизация современных организаций. Перспективы развития организационных структур. Управление организационными процессами. Организационные изменения как фактор устойчивости организации. Кросс-функциональный профессионализм менеджеров. Рациональная самоорганизация как новая парадигма менеджмента.

Тема 5. Разработка перспективных направлений развития организационных структур. ПКс-1.1

Парадигматический кризис менеджмента. Корпоративные организационные структуры. Семантика понятий «организационное проектирование», «корпоративная архитектура», «корпоративный профиль компании», «конкурентоспособность организации», «конкурентоспособность менеджмента», «конкурентоспособность предпринимательской идеи. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией. Анализ стратегического плана развития организации. VISION организации. Проблема многовариантности стратегического управления организацией. Социальный рейтинг управленческой команды. Концепции организационного развития. Обучающаяся организация: семантика понятия. Управление знаниями. Интеллектуальное моделирование. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании. Модели успешного управления организационными изменениями (Л. Грейнер, Дж. Коттер и др.). Реинжиниринг: семантика понятия. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности. Виртуализация и сетизация организаций.

Тема 6. Организационный проект: процедурная логика проектирования. ПКс-1.1

Организационные структуры и механизмы управления. Классификация связей и соединений в структурах. Классификация структур. Основные критерии классификации структур: конфигурация структуры, тип связей, сфера функционирования организации, тип департаментизации организаций. Классификация организационных структур управления. Механические (детерминированные) и органические (адаптивные) системы управления. Факторы рационального выбора организационной структуры управления: цели системы управления, среда функционирования, ресурсы для достижения целей, организационно-технологические параметры системы и процессов ее функционирования. Системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы. Методические требования к построению систем управления. Метод структуризации целей. Экспертно-аналитический метод. Метод организационного моделирования. Метод аналогий. Стадии процесса формирования структуры аппарата управления (стадия композиции, стадия структуризации, стадия регламентации). Основные подходы к формированию организационных структур управления (дедуктивный, индуктивный, комбинированный). Регламентирующие документы и нормативы. Их классификация.

Управление знаниями в корпорациях. Организационный проект и модель жизненного цикла инновационной продукции. Сценарии корпоративного управления. Самообучающаяся организация: семантика понятия. Проектно-ориентированные формы управления корпорациями на основе современных систем менеджмента качества. Корпоративный менеджмент в рамках мультикультурного контекста.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДВ.04.02 «Организационное проектирование» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных

ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа - это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа - это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).

		4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.
--	--	--	--

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Д – доклад, Т – тестирование, ПИЗ - практическая исследовательская задача, ПКЗ - практическое контрольное задание

Тема 1. Организационное проектирование: семантика понятия

Темы докладов.

1. 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.).
2. Методология научного исследования организационных процессов.
3. Организация как социально-экономическая система.
4. Эффективность функционирования организационной структуры.
5. Концептуальная схема организации и ее целевая структура.
6. Теоретические основы конкурентоспособности компании.
7. Осуществите позиционный анализ организации.
8. Продемонстрируйте знания понятийного банка корпоративного управления.
9. Акционерное общество как основа корпорации.
10. Специфика корпораций в России.

Практическое контрольное задание

Ситуация: 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.

Тема 2. Сценарии организационного развития

Темы докладов.

- 1) Организация как совокупность бизнес-процессов.
- 2) Типологии организаций.
- 3) Основные организационные модели.
- 4) Теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филоновичу).
- 5) Концепции ситуационного лидерства.
- 6) Принципы построения организационных структур.
- 7) Парадигматический кризис менеджмента.
- 8) Виртуализация и сетизация современных организаций.
- 9) Организационные изменения как фактор устойчивости организации.
- 10) Кросс-функциональный профессионализм менеджеров.

Практическая исследовательская задача

Ситуация: 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 оборудования, 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.

Тема 3. Организация как социальная система

Темы докладов.

1. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
2. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
3. Анализ стратегического плана развития организации.
4. Разработка модели компетенций персонала в соответствии со стратегическим планом развития организации.
5. VISION организации. Проблема многовариантности стратегического управления организацией.
6. Социальный рейтинг управленческой команды.
7. Концепции организационного развития.
8. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
9. Модели успешного управления организационными изменениями (Л. Грейнер, Дж. Коттер и др.).
10. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности.

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

Темы докладов.

1. Инновационный проект и модель жизненного цикла инновационной продукции.
2. Проектно-ориентированные формы управления корпорациями на основе современных систем менеджмента качества.
3. Корпоративный менеджмент в рамках мультикультурного контекста.
4. Специфика предпринимательских культур и межкультурных различий.
5. Виды корпоративных трансформаций и управление бизнес – портфелем корпорации.
6. Специфика российской модели корпоративного управления.
7. Особенности англо-американской и германской модели корпоративного управления.
8. Корпоративная социальная ответственность как этика бизнеса.

9. Стандарты и кодексы организации как инструменты управления.
10. Анализ банкротства как инструмента корпоративного контроля.

Тестовые задания.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ	
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Какая из перечисленных структур управления является наиболее подходящей для компании, реализующей стратегию «дифференциации» (уникальный продукт, инновации)? А) Линейно-функциональная структура, так как она обеспечивает максимальную экономию на масштабе и четкую иерархию. Б) Дивизиональная структура (продуктовая), так как она позволяет сфокусировать усилия каждого дивизиона на конкретном продукте и быстрее реагировать на изменения рынка. В) Матричная структура, так как она способствует гибкости, совмещает функциональные знания с фокусом на проектах/продуктах и ускоряет инновационные процессы. Г) Простая (линейная) структура, так как она обеспечивает максимальную скорость принятия решений за счет централизации.	
		В чем заключается ключевое отличие процессного подхода к управлению от традиционного функционального подхода? А) Процессный подход требует более сложной организационной структуры с большим количеством уровней управления. Б) Процессный подход фокусируется на горизонтальных связях и создании ценности для клиента, проходящей через разные отделы, в то время как функциональный подход концентрируется на вертикальной иерархии и выполнении функций внутри отделов. В) Процессный подход полностью исключает использование должностных инструкций и регламентов. Г) Главное отличие в том, что процессный подход применяется только в IT-компаниях, а функциональный — в производстве.	
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и	Установите соответствие между элементом организационного проекта и документом/инструментом, который его описывает.	
		Элемент оргструктуры	Документ или инструмент
		1. Организационная структура в целом	А) Должностная инструкция

	т.д.;	список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.	3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.	4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	2. Конкретная должность и роль сотрудника	Б) Регламент бизнес-процесса (часто в виде нотации BPMN)
					3. Взаимодействие между отделами по конкретной задаче	В) Положение о подразделении
					Установите соответствие между типичной проблемой в организации и методом или подходом организационного проектирования, который наиболее эффективно ее решает.	
					Проблема в организации	Метод/Подход проектирования
					1. Длительные сроки согласования документов, многоуровневая бюрократия.	А) Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)
					2. Конфликты между отделами продаж и производства из-за размытой ответственности.	Б) Внедрение процессного управления
					3. Необходимость быстро запустить новый продукт, объединив специалистов из разных отделов для временной работы.	В) Упрощение иерархии (сокращение уровней управления)
					4. Полное перепроектирование процесса «от заказа до оплаты» для достижения кардинального улучшения показателей.	Г) Создание кросс-функциональной команды или проектного офиса
					Какие из перечисленных элементов входят в состав нормативно-регламентирующей базы организации, разрабатываемой в рамках оргпроектирования?	
					При диагностике текущей организационной структуры для выявления проблемных зон, какие методы сбора информации являются наиболее эффективными?	
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	3. Выбрать несколько правильных ответов.	4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	А) Организационная схема (визуальное представление структуры).	
					Б) Положение о подразделении.	
					В) Должностная инструкция.	
					Г) Стратегический план развития компании на 5 лет.	
					Д) Регламент взаимодействия между отделами.	
					А) Изучение финансовой отчетности компании.	
					Б) Проведение интервью с ключевыми сотрудниками и руководителями.	
					В) Хронометраж рабочего дня сотрудников для анализа	

		распределения времени. Г) Анкетирование персонала для оценки уровня удовлетворенности и выявления проблем. Д) Анализ штатного расписания на предмет дублирования функций.
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Установите правильную последовательность шагов при описании бизнес-процесса «от заказа до оплаты» в нотации BPMN. А) Определить события, завершающие процесс (например, «Деньги получены», «Товар отгружен»). Б) Определить участников (исполнителей) и зоны их ответственности (пулы и дорожки в BPMN). В) Определить событие, инициирующее процесс (старт процесса, например, «Поступила заявка от клиента»). Г) Детально описать последовательность действий, задач и принимаемых решений внутри процесса.
		Расположите в логической последовательности действия руководителя по преодолению сопротивления персонала при внедрении новой оргструктуры. А) Провести обучение сотрудников работе в новых условиях и с новыми регламентами. Б) Проанализировать причины сопротивления (страх, непонимание, неверие). В) Информировать коллектив о целях, причинах и выгодах предстоящих изменений. Г) Вовлечь ключевых сотрудников и неформальных лидеров в процесс проектирования для получения их поддержки.
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа	Компания, производящая широкий ассортимент товаров (от продуктов питания до бытовой химии), испытывает трудности с управлением. Каждый продукт требует своего подхода к маркетингу, логистике и производству, но все подчиняются одному генеральному директору, что создает перегрузку. Какой тип организационной структуры следует внедрить для решения этой проблемы? А) Укрепить существующую линейно-функциональную структуру, добавив в центральный аппарат новых советников. Б) Перейти к дивизиональной структуре, создав самостоятельные подразделения (дивизионы) по основным группам продуктов. В) Внедрить матричную структуру, чтобы сотрудники подчинялись одновременно и функциональному руководителю, и руководителю проекта. Г) Полностью перейти на проектное управление, распустив все постоянные отделы.

	(например, 4 текст обоснования).	В компании наблюдается проблема: отдел продаж обвиняет производственный цех в срыве сроков, а цех обвиняет отдел снабжения в задержке поставок сырья. Заказчик при этом не может получить внятный ответ о статусе своего заказа. Какой подход к проектированию наиболее эффективно решит эту проблему? А) Ужесточить контроль: ввести систему штрафов для начальников отделов за срыв сроков. Б) Провести реинжиниринг и внедрить процессный подход, спроектировав сквозной бизнес-процесс «Управление заказами клиента». В) Нанять больше контролеров, которые будут следить за взаимодействием между тремя отделами. Г) Объединить отделы продаж, производства и снабжения в один большой департамент.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Вы спроектировали новый бизнес-процесс «Обработка заявки клиента». Процесс проходит через отдел продаж, юридический отдел и склад. Опишите, какие три ключевых документа вам необходимо разработать или обновить, чтобы этот процесс заработал на практике. Для каждого документа кратко укажите его цель и основное содержание в контексте этого процесса. Вы разработали идеальный проект новой организационной структуры. Однако при попытке его внедрить вы столкнулись с жестким сопротивлением со стороны руководителей среднего звена, которые боятся потерять свою власть и статус. Опишите ваш план действий по управлению этими изменениями. Какие конкретные шаги вы предпримете для нейтрализации сопротивления и вовлечения этих руководителей в процесс?

Тема 5. Разработка перспективных направлений развития организационных структур

Темы докладов.

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, методики анализа конкурентных сил М.Портера, бенчмаркинг, методики BSC, KPI, MBO, PM).
7. Коучинг.
8. Грейдинговая оценка персонала.
9. Профильные бизнес-кейсы.

Практическое контрольное задание.

Дайте развернутый ответ, на ситуации приведенные ниже.

1. Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести. Целесообразно ли в данном случае делегировать право принимать решение о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях.

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

Тема 6. Организационный проект: процедурная логика проектирования

Темы докладов.

1. Направления аудиторской деятельности.
2. Технологическое проектирование аудиторских процедур.
3. Теоретические основы разработки долгосрочной стратегии развития компании.
4. Показатели оценки результативности и эффективности деятельности компании, ее структурных подразделений.
5. Поведенческие модели участников аудиторской деятельности.
6. Моделирования оценочного инструментария управленческого аудита.
7. Отчетная документация организационного проекта.

Практическое контрольное задание

Ситуация: Вы - штатный специалист по организационному развитию в компании «Логистик-Про». Руководство обеспокоено: отдел продаж (6 человек) не выполняет план. Диагностированные проблемы:

- ✓ Менеджеры тратят 40% времени на заполнение отчетов в Excel и согласование скидок с руководителем.
- ✓ Клиенты жалуются на долгий ответ (до 2 дней).
- ✓ Нет единой базы знаний по продукту и конкурентам.

Задание: разработать организационный проект, последовательно описав всю процедуру проектирования.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ – 1	100	0,14	14
КТ – 2	100	0,45	46
Итого:	100	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1, 2, 3

Доклад/ПИЗ/ПКЗ

КТ-2

Тема 4, 5, 6.

Доклад/тестирование/ПКЗ

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	0	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	25	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>

	50	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	75	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	100	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания ПКЗ:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

4. Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Глубина и системность сравнительного анализа	0-35	Четкие критерии сравнения, обоснованные выводы сравнительного анализа
Умение критически анализировать научные публикации	0-25	Умение выявить сильные и слабые стороны различных исследовательских дизайнов
Качество собственной научной разработки	0-30	Обоснованность и корректность разработанного собственного проекта исследования
Оформление и логика изложения	0-10	Структурированность работы, ясность и грамотность изложения.
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы.

Обучающийся получает один теоретический вопрос. На подготовку ответа дается 20-30 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в устном виде.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы 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 ассессмент: 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 ассессмент 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.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Какова основная цель разработки «Положения о подразделении» в рамках организационного проектирования? А) Строго ограничить полномочия руководителя подразделения, чтобы он не мог принимать самостоятельные решения. Б) Создать формальный документ для отдела кадров, который не используется в реальной работе. В) Четко определить место подразделения в оргструктуре, его цели, задачи, функции, права и ответственность, а также его взаимодействие с другими подразделениями. Г) Перечислить всех сотрудников подразделения и их личные должностные обязанности.
		Какой из перечисленных факторов является наиболее частой причиной сопротивления сотрудников при внедрении новой организационной структуры? А) Непонимание сотрудниками общей стратегии компании. Б) Отсутствие у сотрудников необходимых технических навыков для работы в новой системе. В) Психологический дискомфорт, страх перед

		неизвестностью и угроза потери привычного статуса или неформальных связей. Г) Недостаточное финансирование проекта по реорганизации.										
Задание закрытого типа на установление соответствия	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Установите соответствие между типом организационной структуры и ее описанием.										
		<table><tr><td>Тип организационной структуры</td><td>Описание/Ключевая характеристика</td></tr><tr><td>1. Линейно-функциональная</td><td>А) Гибкая структура, основанная на двойной подчиненности: сотрудник одновременно подчиняется руководителю проекта и руководителю своего функционального отдела.</td></tr><tr><td>2. Дивизиональная</td><td>Б) Структура, построенная на основе группировки по основным бизнес-процессам (например, «Маркетинг», «Производство», «Продажи»), а не по функциям.</td></tr><tr><td>3. Матричная</td><td>В) Жесткая иерархия, где каждый подчиненный имеет только одного руководителя. Основные подразделения сгруппированы по функциям (отдел кадров, бухгалтерия, производство).</td></tr><tr><td>4. Процессная</td><td>Г) Структура, в которой организация делится на полуавтономные блоки (дивизионы), каждый из которых отвечает за свой продукт, регион или группу потребителей.</td></tr></table>	Тип организационной структуры	Описание/Ключевая характеристика	1. Линейно-функциональная	А) Гибкая структура, основанная на двойной подчиненности: сотрудник одновременно подчиняется руководителю проекта и руководителю своего функционального отдела.	2. Дивизиональная	Б) Структура, построенная на основе группировки по основным бизнес-процессам (например, «Маркетинг», «Производство», «Продажи»), а не по функциям.	3. Матричная	В) Жесткая иерархия, где каждый подчиненный имеет только одного руководителя. Основные подразделения сгруппированы по функциям (отдел кадров, бухгалтерия, производство).	4. Процессная	Г) Структура, в которой организация делится на полуавтономные блоки (дивизионы), каждый из которых отвечает за свой продукт, регион или группу потребителей.
		Тип организационной структуры	Описание/Ключевая характеристика									
		1. Линейно-функциональная	А) Гибкая структура, основанная на двойной подчиненности: сотрудник одновременно подчиняется руководителю проекта и руководителю своего функционального отдела.									
		2. Дивизиональная	Б) Структура, построенная на основе группировки по основным бизнес-процессам (например, «Маркетинг», «Производство», «Продажи»), а не по функциям.									
		3. Матричная	В) Жесткая иерархия, где каждый подчиненный имеет только одного руководителя. Основные подразделения сгруппированы по функциям (отдел кадров, бухгалтерия, производство).									
		4. Процессная	Г) Структура, в которой организация делится на полуавтономные блоки (дивизионы), каждый из которых отвечает за свой продукт, регион или группу потребителей.									
		Установите соответствие между этапом организационного проектирования и его содержанием.										
		<table><tr><td>Этап проектирования</td><td>Основная задача этапа</td></tr><tr><td>1. Диагностика (Аудит)</td><td>А) Разработка детального плана внедрения новой структуры, включая сроки, ресурсы и ответственных.</td></tr><tr><td>2. Моделирование (Проектирование)</td><td>Б) Разработка и реализация мероприятий по преодолению сопротивления персонала и обучению сотрудников.</td></tr><tr><td>3. Планирование внедрения</td><td>В) Описание целевого состояния: новой оргструктуры, бизнес-процессов и нормативной документации («как</td></tr></table>	Этап проектирования	Основная задача этапа	1. Диагностика (Аудит)	А) Разработка детального плана внедрения новой структуры, включая сроки, ресурсы и ответственных.	2. Моделирование (Проектирование)	Б) Разработка и реализация мероприятий по преодолению сопротивления персонала и обучению сотрудников.	3. Планирование внедрения	В) Описание целевого состояния: новой оргструктуры, бизнес-процессов и нормативной документации («как		
		Этап проектирования	Основная задача этапа									
1. Диагностика (Аудит)	А) Разработка детального плана внедрения новой структуры, включая сроки, ресурсы и ответственных.											
2. Моделирование (Проектирование)	Б) Разработка и реализация мероприятий по преодолению сопротивления персонала и обучению сотрудников.											
3. Планирование внедрения	В) Описание целевого состояния: новой оргструктуры, бизнес-процессов и нормативной документации («как											

			будет»).
		4. Управление изменениями	Г) Сбор и анализ информации о текущем состоянии организации («как есть»), выявление проблем и узких мест.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Переход к процессному управлению (BPM) является целесообразным для компаний, которые сталкиваются со следующими проблемами. Выберите все подходящие варианты. А) Высокая степень централизации принятия решений, замедляющая работу. Б) Наличие «функциональных колодцев», когда отделы не взаимодействуют друг с другом и перекладывают ответственность. В) Необходимость в жесткой иерархии и строгом контроле каждого действия сотрудника Г) Сложность и непрозрачность сквозных бизнес-процессов, проходящих через несколько департаментов. Д) Стратегическая цель компании — максимальное снижение издержек за счет масштаба производства. Какие из перечисленных факторов относятся к внешней среде организации и должны учитываться при проектировании ее структуры? А) Уровень квалификации и мотивация персонала. Б) Изменения в законодательстве и налоговом регулировании. В) Квалификация и стиль управления генерального директора. Г) Уровень конкуренции на рынке и действия основных конкурентов. Д) Корпоративная культура и сложившиеся традиции внутри компании.	
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной	Установите правильную последовательность этапов при реализации проекта по перепроектированию организации. А) Внедрение новой структуры и процессов (реализация плана). Б) Анализ текущей ситуации и диагностика проблем («как есть»). В) Контроль результатов и корректировка системы после внедрения. Г) Проектирование целевого состояния («как будет»): разработка новой структуры, процессов и регламентов. Д) Планирование проекта по внедрению изменений.	

	последовательности (например, БВА или 135).	Расположите в правильном порядке разработку документов, регламентирующих работу одного из подразделений. А) Разработка Положения о подразделении. Б) Разработка должностных инструкций для сотрудников этого подразделения. В) Разработка Регламента взаимодействия данного подразделения с другими отделами. Г) Утверждение новой организационной структуры.
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	При диагностике текущей структуры выяснилось, что принятие любого решения требует согласования на 5-6 уровнях иерархии. Это приводит к потере времени и демотивации сотрудников. Какое изменение в структуре будет наиболее адекватным решением? А) Внедрить матричную структуру для повышения гибкости. Б) Упростить иерархию, сократив количество уровней управления и расширив нормы управляемости (количество подчиненных у одного руководителя). В) Разработать более подробные должностные инструкции, чтобы сотрудники точно знали, где заканчивается их ответственность. Г) Усилить контроль за исполнением решений, введя ежедневную отчетность. В рамках проекта по изменению оргструктуры необходимо разработать документ, который четко определит цели подразделения, его место в общей структуре компании, основные функции и порядок взаимодействия с другими отделами. Какой документ для этого предназначен? А) Должностная инструкция. Б) Положение о подразделении. В) Регламент бизнес-процесса. Г) Техническое задание на проект.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Вы пришли в компанию в качестве консультанта по организационному развитию. Генеральный директор жалуется, что «все работают много, а результата нет», и просит вас провести диагностику. Опишите пошагово ваш план действий на первом этапе (этап диагностики). Какие методы вы будете использовать, какие документы анализировать и на какие ключевые вопросы вы будете искать ответы, чтобы понять, является ли проблема организационной? На основе результатов диагностики (из Задания 1) вы пришли к выводу, что основная проблема компании — медленное прохождение информации и согласование решений из-за слишком длинной иерархической цепочки (7 уровней управления). Предложите и обоснуйте два конкретных варианта изменения организационной структуры для решения этой проблемы. Опишите плюсы и минусы каждого варианта.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса.</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Учебный план по данному курсу предполагает сочетание аудиторных занятий (лекций, семинаров) с самостоятельным изучением студентами учебной дисциплины. Время, отведенное учебным планом на лекционные занятия, не позволяет в полной мере раскрыть все содержание курса, предусмотренное образовательной программой. Самостоятельная работа является необходимой составляющей процесса освоения программы курса. Существенную помощь в самостоятельном изучении учебного курса студентам могут оказать образовательная программа дисциплины, содержащая перечень тем учебного курса и их реферативное описание, а также список учебной и специальной научной литературы.

Самостоятельная работа студентов в рамках данной дисциплины является важным компонентом обучения, приобретения профессиональных компетенций, предусмотренных компетентностно-ориентированным учебным планом и рабочей программой учебной дисциплины. Самостоятельная работа студентов позволит более углублённо освоить предлагаемый курс, поможет формированию навыков медико-психологического, социального сопровождения лиц на разных этапах возрастного развития. Для успешного выполнения самостоятельной работы рекомендовано:

- Активно участвовать в усвоении материала на лекциях;
- Самостоятельно работать с учебниками и научной литературой, составлять конспекты по проработанному материалу
- Уметь аргументировать свою точку зрения, внимательно слушать выступления других студентов, уметь соотносить и сопоставлять их высказывания со своим мнением

В целях успешного освоения учебного курса студентам необходимо периодически после изучения каждой темы осуществлять самоконтроль, используя имеющиеся в составе учебно-методического комплекса контрольные вопросы и тестовые задания.

Настоящей программой предусмотрены виды деятельности студента, которые направляются и корректируются преподавателем, а также виды учебной деятельности, которые осуществляются студентом самостоятельно в рамках плана изучения данной учебной дисциплины.

К группе видов и форм самостоятельной работы студентов с участием преподавателя относятся:

В ходе изучения курса студентам предлагаются следующие типы самостоятельных работ:

Воспроизводящие работы, требующие от студента главным образом репродуктивных действий, связанных с воспроизведением готовых знаний, образов, что чаще всего наблюдается при решении типовых задач, выполнении упражнений. В процессе их выполнения проявляется подражательная самостоятельность.

Поисковые (эвристические) работы, побуждающие к активному осмыслению материала, поиску вариативных решений учебной задачи, анализу проблемной ситуации,

самостоятельному выполнению логических построений. В процессе применения таких заданий студент не связан готовыми образцами.

Творческие работы, выполнение которых требует интенсивной самостоятельной деятельности. В результате студент находит оригинальное решение учебной задачи, которую он не только "присваивает", но и перестраивает, используя элементы исследования. Поэтому "продукты" творческой деятельности – собственные мысли, оценки, новая интерпретация фактов.

Методические указания по подготовке к докладу

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Методические рекомендации по прохождению теста

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), с использованием компьютера. Из базы тестов случайным образом выбирается 40, на которые студент должен дать ответ.

Время прохождения теста 45 минут. Количество правильных ответов подсчитывается системой автоматически. Тест считается пройденным, если доля правильных ответов обучающегося превышает 60%.

Успешное прохождение теста является допуском к зачету, полученные за тест баллы включаются в общую оценку студента за работу в семестре.

Методические указания по подготовке к практическому контрольному заданию

Практическое контрольное задание направлено на проверку усвоения студентами материала по курсу «Организационное проектирование» и развитие умения применять полученные знания на практике. Чтобы успешно подготовиться к выполнению задания, следуйте данным рекомендациям.

Рекомендуемая структура подготовки:

Теоретическая база - перед выполнением задания повторите материал лекций и учебника по следующим темам:

- ✓ Организация как социальная система
- ✓ Сценарии организационного развития
- ✓ Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели
- ✓ Разработка перспективных направлений развития организационных структур

- ✓ Организационный проект: процедурная логика проектирования

Советы по выполнению задания: Читайте внимательно условия задания, выделяя главные требования. Используйте полученные знания и навыки для выполнения задания. Оформляйте ответы аккуратно и последовательно.

Методические указания по подготовке к профессионально-исследовательскому заданию

Цели профессионально-исследовательского задания:

- ✓ закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков самостоятельного исследования;
- ✓ развитие способности анализировать, сравнивать и интерпретировать информацию;
- ✓ овладение методами самостоятельной постановки проблем и выработки рекомендаций по их решению.

Алгоритм подготовки к заданию:

Определение темы исследования. Выберите интересующую вас тему, относящуюся к дисциплине «Коммуникативная компетентность и эффективное ведение переговоров».

Формулировка гипотезы и постановка задач. Четко сформулируйте основную идею исследования и определите задачи, которые необходимо решить для проверки гипотезы.

Сбор и анализ литературных источников. Найдите необходимую литературу по теме исследования (монографии, статьи, учебно-методические пособия). Сделайте конспекты, выписки, таблицы, графики, схемы.

Разработка методики исследования. Опишите выбранные методы сбора и обработки данных (анкетирование, опрос, наблюдение, эксперимент и т.п.). Подробно изложите содержание используемых процедур и приемов.

Организация и проведение исследования. Проведите сбор эмпирических данных, соблюдая установленные правила и этические нормы.

Интерпретация результатов. Представьте полученные данные в удобной форме (таблицы, диаграммы, рисунки), проанализируйте их и сделайте выводы.

Оформление отчёта. Грамотно оформите отчёт, включая введение, основную часть, заключение, библиографию и приложения.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. /В.А.Баринов – М.: ИНФРА – М, 2021. – 384 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=376923>
2. Резник, С.Д. Менеджмент : учебник для Учебное пособие, 4-е издание, переработанное и дополненное— Москва:ИНФРА-М, 2022. — 367 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=386371>
3. Федорова, Н. В. Теория организации : учебное пособие / Н. В. Федорова. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 178 с. - ISBN 978-5-394-05203-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=432081#bib>

8.2. Дополнительная литература

1. Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. – М., 2013. – 525 с.
2. Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: КНОРИУС, 2012. – 145 с.
3. Попова, Е. П. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 338 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/431B8FE5-0C37-4AE0-89DD-D8F221A51702.
4. Пригожин А.И. Организации. Системы и люди. – М.: Ленанд, 2015. – 300 с.
5. Soroka Stuart N., SteculaDominik A., Wlezien, ChristopherIt's (Change in) the (Future) Economy, Stupid: Economic Indicators, the Media, and Public // Opinion American Journal of Political Science. – Feb2015. – Vol. 59. – Issue 2. – P. 457-474.
6. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2011. – 375 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2013. – 300 с.
8. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 130 с.
9. Предпринимательское право Российской Федерации: учебник / Отв. Ред. Е.П.Губин. – М: Норма: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.

8.3. Нормативные правовые документы

Не используются.

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://sziiu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>

2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>

3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>

4. Электронная библиотечная система «Znaniium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znaniium.com>

5. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Ккупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Аноглызычные ресурсы.

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- *Sage eBook Collections* - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

8.5. Иные источники.

Не используются

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/