

Рабочая программа дисциплины

**Организационное проектирование**

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-1
Профессиональные		ПК-8

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
<b>ПК-1</b>	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	ПК 1.2. Определяет методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений ПК 1.3. Осуществляет классификацию факторов и показателей в рамках разработки тактических решений
<b>ПК-8</b>	Способен эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала	ПК 8.1. Применяет навыки формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности ПК 8.3. Разрабатывает модели улаживания конфликтных ситуаций для профессионального развития персонала в организационных структурах

**3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

**3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-1</b>		

	- методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений -классификацию факторов и показателей в рамках разработки тактических решений	- осуществлять мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений - самостоятельно выделять векторы изменений внешней среды и на их основании выдвигать предположения об изменении внутренней среды	- навыками анализа информации для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования
<b>ПК-8</b>			
	-основные коммуникационные каналы в организационном проектировании; - современные технологии профессионального развития персонала для эффективного взаимодействия с руководством для решения поставленных задач	- разрабатывать модели улаживания конфликтных ситуаций для профессионального развития персонала в организационных структурах - применять современные технологии профессионального развития персонала для эффективного взаимодействия с руководством для решения поставленных задач	- навыками формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности - навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, дисциплина по выбору учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Корпоративное управление», «Современные методы менеджмента организации», «Антикризисное управление».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Менеджмент организации.

#### 5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>			
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>	<i>Заочная с применением ДОТ</i>
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	4 /144	4 /144	4/144	4/144

<b>Контактная работа:</b>				
Занятия лекционного типа	8	8	4	2
Занятия семинарского типа	8	12	10	4
Промежуточная аттестация: экзамен	54	36	36	9
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	74	88	94	129

**6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы**

**6.1.1 Очная форма обучения**

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятель ная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		<i>Лекции</i>	<i>Иные учебные занятия</i>	<i>Практич еские занятия</i>	<i>Семина ры</i>	<i>Лабора торные раб.</i>	<i>Иные занят ия</i>	
1.	Организационная система как объект проектирования	1		1				14
2.	Методы проектирования систем управления	2		2				14
3.	Планирование и проектирование подсистем управления	1		1				14
4.	Оценка эффективности организационного проекта	2		2				16
5.	Управление инновациями	2		2				16
	Промежуточная аттестация	54						
	Итого	8		8				74

**6.1.2.Очно-заочная форма обучения**

№	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)					
		Контактная работа					

п/п		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				Самостоятельная работа
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Организационная система как объект проектирования	2		2				18
2.	Методы проектирования систем управления	1		4				17
3.	Планирование и проектирование подсистем управления	2		2				18
4.	Оценка эффективности организационного проекта	1		2				17
5.	Управление инновациями	2		2				18
	Промежуточная аттестация	36						
	Итого	8		12				88

### 6.1.3 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия	
1.	Организационная система как объект проектирования	2						18
2.	Методы проектирования систем управления	2						18
3.	Планирование и проектирование подсистем управления			4				20
4.	Оценка эффективности организационного проекта			4				18
5.	Управление инновациями			2				20

	Промежуточная аттестация	36					
	Итого	4		10			94

#### **6.1.4. Заочная форма обучения с применением ДОТ**

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		<i>Лекции</i>	<i>Иные учебные занятия</i>	<i>Практические занятия</i>	<i>Семинары</i>	<i>Лабораторные раб.</i>	<i>Иные занятия</i>	
1.	Организационная система как объект проектирования	1						25
2.	Методы проектирования систем управления	1						26
3.	Планирование и проектирование подсистем управления			2				26
4.	Оценка эффективности организационного проекта			1				26
5.	Управление инновациями			1				26
	Промежуточная аттестация	9						
	Итого	2		4				129

## **6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам**

### **6.2.1 Содержание лекционного курса**

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Организационная система как объект проектирования	Эволюция организационного проектирования. Современный этап развития проектирования организационных систем управления. Понятие и сущность проектирования. Виды проектирования. Специфика проектирования организационных систем управления. Основные элементы проектной деятельности. Субъекты организационного проектирования, их качества. Объекты организационного проектирования. Классификация объектов организационного проектирования. Классификация организационных систем. Основные методологические подходы к изучению организаций. Системный подход как общеметодический принцип исследования систем управления. Состав, структура

		и особенности организационных систем управления. Основные черты и требования к организационному управлению. Основные подсистемы управления – технологическая, информационная, социально-экономическая, организационная, нормативная.
2.	Методы проектирования систем управления	<p>Понятие метода, способа и методики проектирования. Выбор и обоснование метода исследования систем управления. Классификация методов исследования и анализа систем управления. Опросы: характеристика методов интервьюирования, анкетирования, социометрии. Методы наблюдения: фотография рабочего времени, самофотография, метод моментных наблюдений, хронометраж. Метод экспертных оценок. Классификация методов проектирования. Общеметодологические методы проектирования: программно-целевой метод; проектный метод; аналитико-качественный метод; нормативно-функциональный метод; аналитико-эмпирический метод; ресурсный метод. Специальные методы проектирования. Формализованные методы проектирования: параметрический метод; морфологический метод; методы логического поиска. Статистические методы проектирования: регрессионный анализ; корреляционный анализ; дисперсионный анализ; факторный анализ. Аналитические методы проектирования. Теория массового обслуживания. Графические методы проектирования. Методы математического программирования. Модели и моделирование в проектировании, методы моделирования. Сетевые методы.</p>
3.	Планирование и проектирование подсистем управления	<p>Жизненный цикл организационного проекта. Основные фазы жизненного цикла организационного проекта, их содержание. Понятие концепции организационного проекта. Основные стадии организационного проектирования. Понятие и виды проблем в организационном проектировании. Дерево проблем. Проведение научно-исследовательских работ. Разработка технико-экономического обоснования организационного проекта. Разработка и содержание технического и рабочего проекта. Организация проектных работ. Формирование проектных групп. Управление проектными работами. Проектирование технологической подсистемы управления. Разработка технологического процесса организационной деятельности, основных операций. Разработка технической и технологической документации осуществления организационной деятельности. Анализ и выбор оптимальных проектных решений. Проектирование</p>

информационной подсистемы управления. Информационные потоки. Методы исследования информационных потоков. Принципы исследования и проектирования систем документации. Требования к документам с учетом Единой государственной системы делопроизводства, ГОСТов на системы документов.

Проектирование организационной подсистемы управления. Методы проектирования организационной подсистемы управления.

Требования и принципы проектирования организационной структуры. Стадии проектирования организационной подсистемы управления.

Элементы проектирования организационной подсистемы управления: централизация и децентрализация; департаментализация; разделение труда; масштаб управляемости и контроля; делегирование полномочий и ответственности; дифференциация и интеграция. Проектирование нормативной подсистемы управления. Понятие нормы и норматива. Классификация норм труда. Методы разработки норм труда. Особенности нормирования и регламентации управленческого труда.

Проектирование подсистемы нормирования труда служащих. Установление численности работников на нормативной основе. Разработка штатных расписаний с использованием нормативных материалов. Нормирование умственного труда. Проектирование подсистемы организации труда персонала. Понятие организации труда персонала. Организация труда как фактор эффективного производства. Элементы организации труда и ее формы. Эргономическое проектирование. Понятие эргономического нормирования. Физические и психологические методы определения функционального состояния. Активные методы снятия утомления. Режимы работы. Оптимизация трудовой деятельности. Условия труда. Организация и обслуживание рабочего места служащих.

Проектирование подсистемы управления персоналом. Подсистема управления персоналом организации: понятие, цели, функции, технологии. Состав функциональных блоков по управлению персоналом. Принципы и методы построения подсистемы управления персоналом. Разработка процедур планирования и мониторинга персонала. Определение требований к персоналу (профессиограммы). Разработка системы набора и отбора персонала. Разработка системы деловой оценки персонала. Разработка системы обучения и служебно-профессионального продвижения

Определение требований к персоналу (профессиограммы). Разработка системы набора и отбора персонала. Разработка системы деловой оценки персонала. Разработка системы обучения и служебно-профессионального продвижения

Определение требований к персоналу (профессиограммы). Разработка системы набора и отбора персонала. Разработка системы деловой оценки персонала. Разработка системы обучения и служебно-профессионального продвижения

Определение требований к персоналу (профессиограммы). Разработка системы набора и отбора персонала. Разработка системы деловой оценки персонала. Разработка системы обучения и служебно-профессионального продвижения



		персонала. Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала и оплаты труда. Особенности построения подсистемы управления персоналом в организациях различных организационных форм.
4.	Оценка эффективности организационного проекта	Понятие и сущность эффективности организационного проекта. Основные параметры оценки эффективности. Методы оценки эффективности организационного проекта. Методы экономико-математического моделирования в оценке эффективности организационных проектов. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта. Анализ альтернативного варианта. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.
5	Управление инновациями	Развитие теории инноватики и ее современные концепции. Классификация инновационных процессов и нововведений в управлении. Инновационный проект: понятия, основные этапы создания и реализации. Экспертиза инновационных проектов. Оценка эффективности инновационного проекта по совокупности технических и экономических параметров. Анализ и выбор альтернативного варианта.

#### 6.2.2.Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Организационная система как объект проектирования	Понятие, основные черты и классификация организационных систем. Системный подход как основа общей концепции исследования и проектирования систем управления. Особенности организационных систем управления. Организационное управление: сущность, основные черты. Эволюция оргпроектирования. Понятие, сущность, виды организационного проектирования. Субъекты и объекты оргпроектирования.
2.	Методы проектирования систем управления	Основные подходы и классификации методов проектирования. Составление блок-схемы по методам проектирования. Эвристические методы проектирования. Формализованные методы проектирования. Статистические методы проектирования. Аналитические методы проектирования. Графические методы проектирования. Модели и моделирование в оргпроектировании. Сетевые методы проектирования.
3.	Проектирование и проектирование подсистем управления	Основные стадии организационного проектирования. Дерево проблем. Проведение научно-исследовательских работ. Разработка технико-экономического обоснования

		<p>организационного проекта. Разработка и содержание технического задания на создание организационной системы. Разработка и содержание технического и рабочего проекта. Этапы ввода организационного проекта в эксплуатацию. Организация проектных работ. Формирование проектных групп. Управление проектными работами. Проектирование технологической подсистемы управления. Проектирование информационной подсистемы управления. Проектирование организационной подсистемы управления. Проектирование нормативной подсистемы управления. Проектирование подсистемы организации труда персонала. Проектирование подсистемы управления персоналом. Особенности построения подсистем управления в организациях различных организационных форм.</p>
4.	Оценка эффективности организационного проекта	<p>Эффективность организационного проекта: понятие и сущность. Методы оценки эффективности организационного проекта. Выбор оптимальных решений организационного проекта. Письменная работа по расчету эффективности организационного проекта.</p>
5.	Управление инновациями	<p>Инновационный проект: понятия, основные этапы создания и реализации. Экспертиза инновационных проектов. Оценка эффективности инновационного проекта по совокупности технических и экономических параметров. Анализ и выбор альтернатив.</p>

### 6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Организационная система как объект проектирования	<p>Эволюция организационного проектирования. Современный этап развития проектирования организационных систем управления. Понятие и сущность проектирования. Виды проектирования. Специфика проектирования организационных систем управления. Основные элементы проектной деятельности. Субъекты организационного проектирования, их качества. Объекты организационного проектирования. Классификация объектов организационного проектирования. Классификация организационных систем. Основные методологические подходы к изучению организаций. Системный подход как общеметодический принцип исследования систем управления. Состав, структура и особенности организационных систем управления. Основные черты и требования к организационному управлению. Основные подсистемы управления –</p>

		технологическая, информационная, социально-экономическая, организационная, нормативная.
2.	Методы проектирования систем управления	<p>Понятие метода, способа и методики проектирования. Выбор и обоснование метода исследования систем управления. Классификация методов исследования и анализа систем управления. Опросы: характеристика методов интервьюирования, анкетирования, социометрии. Методы наблюдения: фотография рабочего времени, самофотография, метод моментных наблюдений, хронометраж. Метод экспертных оценок. Классификация методов проектирования. Общеметодологические методы проектирования: программно-целевой метод; проектный метод; аналитико-качественный метод; нормативно-функциональный метод; аналитико-эмпирический метод; ресурсный метод. Специальные методы проектирования. Формализованные методы проектирования: параметрический метод; морфологический метод; методы логического поиска. Статистические методы проектирования: регрессионный анализ; корреляционный анализ; дисперсионный анализ; факторный анализ. Аналитические методы проектирования. Теория массового обслуживания. Графические методы проектирования. Методы математического программирования. Модели и моделирование в проектировании, методы моделирования. Сетевые методы.</p>
3.	Планирование и проектирование подсистем управления	<p>Жизненный цикл организационного проекта. Основные фазы жизненного цикла организационного проекта, их содержание. Понятие концепции организационного проекта. Основные стадии организационного проектирования. Понятие и виды проблем в организационном проектировании. Дерево проблем. Проведение научно-исследовательских работ. Разработка технико-экономического обоснования организационного проекта. Разработка и содержание технического и рабочего проекта. Организация проектных работ. Формирование проектных групп. Управление проектными работами. Проектирование технологической подсистемы управления. Разработка технологического процесса организационной деятельности, основных операций. Разработка технической и технологической документации осуществления организационной деятельности. Анализ и выбор оптимальных проектных решений. Проектирование информационной подсистемы управления. Информационные потоки. Методы исследования информационных потоков. Принципы исследования</p>

и проектирования систем документации. Требования к документам с учетом Единой государственной системы делопроизводства, ГОСТов на системы документов.

Проектирование организационной подсистемы управления. Методы проектирования организационной подсистемы управления. Требования и принципы проектирования организационной структуры. Стадии проектирования организационной подсистемы управления. Элементы проектирования организационной подсистемы управления: централизация и децентрализация; департаментализация; разделение труда; масштаб управляемости и контроля; делегирование полномочий и ответственности; дифференциация и интеграция. Проектирование нормативной подсистемы управления. Понятие нормы и норматива. Классификация норм труда. Методы разработки норм труда. Особенности нормирования и регламентации управленческого труда. Проектирование подсистемы нормирования труда служащих. Установление численности работников на нормативной основе. Разработка штатных расписаний с использованием нормативных материалов. Нормирование умственного труда. Проектирование подсистемы организации труда персонала. Понятие организации труда персонала. Организация труда как фактор эффективного производства. Элементы организации труда и ее формы. Эргономическое проектирование. Понятие эргономического нормирования. Физические и психологические методы определения функционального состояния. Активные методы снятия утомления. Режимы работы. Оптимизация трудовой деятельности. Условия труда. Организация и обслуживание рабочего места служащих. Проектирование подсистемы управления персоналом. Подсистема управления персоналом организации: понятие, цели, функции, технологии. Состав функциональных блоков по управлению персоналом. Принципы и методы построения подсистемы управления персоналом. Разработка процедур планирования и мониторинга персонала. Определение требований к персоналу (профессиограммы). Разработка системы набора и отбора персонала. Разработка системы деловой оценки персонала. Разработка системы обучения и служебно-профессионального продвижения персонала. Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала и оплаты труда. Особенности построения подсистемы управления

		персоналом в организациях различных организационных форм.
4.	Оценка эффективности организационного проекта	Понятие и сущность эффективности организационного проекта. Основные параметры оценки эффективности. Методы оценки эффективности организационного проекта. Методы экономико-математического моделирования в оценке эффективности организационных проектов. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта. Анализ альтернативного варианта. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.
5	Управление инновациями	Развитие теории инноватики и ее современные концепции. Классификация инновационных процессов и нововведений в управлении. Инновационный проект: понятия, основные этапы создания и реализации. Экспертиза инновационных проектов. Оценка эффективности инновационного проекта по совокупности технических и экономических параметров. Анализ и выбор альтернативного варианта.

#### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

##### **7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)**

<b>№ п/п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Организационная система как объект проектирования	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Методы проектирования систем управления	Опрос, творческий проект, информационный проект, проблемно-аналитическое задание, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

3.	Проектирование и проектирование подсистем управления	Опрос, творческий проект, информационный проект, проблемно-аналитическое задание, контрольная работа, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Оценка эффективности организационного проекта	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Управление инновациями	Опрос, проблемно-аналитическое задание, контрольная работа, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Организация как объект организационного проектирования.
2. Системный анализ как основа проектирования систем управления.
3. Понятие и сущность проектирования.
4. Субъекты организационного проектирования.
5. Объекты организационного проектирования.
6. Стадии проектирования организационных систем.
7. Разработка ТЭО и ТЗ организационного проекта.
8. Разработка ТП и РП организационного проекта.
9. Описание целей организационного проекта.
10. Понятие декомпозиции организационного проекта.
11. Принципы и правила декомпозиции проекта.
12. Классификация методов организационного проектирования.
13. Проектирование информационной подсистемы управления.
14. Классификация методов исследования системы управления, их характеристика.
15. Факторы проектирования организационной подсистемы управления.

### **Типовые проблемно-аналитические задания**

#### ***Задание 1***

Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя ниже представленный список состава органов управления:

Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня): директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

#### ***Задание 2***

Составить таблицу 1 и представить ее в виде презентации.

Таблица 1 – Структура и функции подразделений

Подразделение	Функции	Количество человек
---------------	---------	--------------------

--	--	--

По полученным табличным данным разработать организационную структуру организации, предварительно выбрав ее тип. Обосновать выбор типа организационной структуры организации. Сформулировать достоинства и недостатки выбранной организационной структуры в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика выбранного типа организационной структуры

Достоинства	Недостатки

### Задание 3

Выберите самостоятельно пример коммерческой компании и определите ее параметры по образцу таблицы.

Характеристика	Описание
Наименование	Любое
Организационно-правовая форма собственности	Типы организационно-правовых форм: 1. Хозяйственные товарищества; 2. Хозяйственные общества; 3. Государственные и муниципальные унитарные предприятия; 4. Производственные кооперативы
Вид деятельности	А. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство В. Рыболовство, рыбоводство С. Добыча полезных ископаемых проч.
Предмет деятельности	Товары; Услуги; Работы.
Стратегия развития	Например, стратегия развития компании «Связной Логистика» направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка услуг высокой добавленной стоимости в телекоммуникациях а также финансовых услугах.

Сформулировать миссию компании, цели организации, составить схему дерева цели. Сделайте выводы.

### Задание 4

Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя представленный ниже список состава органов управления. Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня): директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Структурные подразделения предприятия:

отдел главного технолога; производственно-диспетчерский отдел; отдел главного конструктора; отдел главного металлурга; планово-экономический отдел; отдел механизации и автоматизации производства; бухгалтерия; юридический отдел; центральная заводская лаборатория; финансовый отдел; отдел сбыта; отдел технической информации; отдел металлоснабжения; бюро рационализации и изобретательства; отдел технического снабжения; отдел внешней кооперации; инструментально-штамповой отдел; отдел инженерно-технических кадров; отдел стандартизации; вычислительный центр; отдел рабочих кадров; отдел организации труда и отдел технического обучения и заработной платы; отдел техники безопасности; лаборатория экономики и организации







### Задание 8

Представьте в виде схемы последовательность и структуру выполняемых работ при проектировании организации, используя предложенные исходные данные:

1. Предпроектная подготовка.
2. Технический проект.
3. Внедрение организационного проекта.
4. Обоснование окончательного комплекса организационных решений при проектировании системы.
5. Проектирование организационной системы.
6. Обучение и психологическая подготовка персонала.
7. Разработка полного комплекта рабочей документации.
8. Проведение экспертизы проекта.
9. Ведение в действие новых положений об отделах и должностных инструкций.
10. Введение новых систем стимулирования труда.
11. Рабочий проект.
12. Внесение изменений в структуру предприятия и организационную структуру управления.
13. Комплексное обследование объекта проектирования.
14. Анализ внутренней среды организации.
15. Анализ деловой среды организации.
16. Анализ макроокружения предприятия.

### Задание 9

Укажите различия между стратегическим и тактическим планированием

Характеристика	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
Подробность		
Временной уровень		
Лица, принимающие решения		
Характер проблем		
Степень регулярности действия		
Количество альтернатив		

### Задание 10

Заполните схему.




--	--	--	--	--

## Темы информационных, творческих проектов

*Подготовка творческих проектов по темам (эссе):*

1. Применение методов управления проектами в практике управления предприятием
2. Цикл Шухарда-Деминга в управлении проектами
3. Стандарты в управлении проектами.
4. Международные и российские стандарты в управлении проектами. Нормативы, стандарты, организационные и операционные.
5. Взаимодействие участников проекта.
6. Роль руководителя проекта, функции, личностные характеристики.
7. Организационная структура управления проектом и ее влияние на проект.
8. Особенности различных оргструктур, их влияние на ход реализации проекта.
9. Особенности информационного взаимодействия участников проекта в рамках различных структур.

*Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Содержание спецификации организационного проекта
2. Технический профиль консультационной группы
3. Оценка времени, необходимого для выполнения организационного проекта
4. Обеспечение организационного проекта
5. Сущность и назначение дневника проекта
6. Сущность и назначение извещения о проекте
7. Сущность и назначение резюме проекта

## Типовые тесты

1. Что понимают под организацией?
  - а. Обеспечение баланса ресурсов в процессе получения продукта.
  - б. Взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт.
  - в. Распределение полученных ресурсов.
  - г. Обеспечение деятельности подразделений для достижения цели.
2. Назовите составляющие организации.
  - а. Цели, отношения, продукт деятельности организации.
  - б. Структура, цели, отношения.
  - в. Культура, внутренняя среда.
  - г. Люди, цели, управление.
3. Определите логическую связь производственного процесса.
  - а. Задача— цель— продукт.
  - б. Цель— задача— мотив.
  - в. Мотив— задача— продукт.
  - г. Проблема— мотив— решение.
4. В чем выражаются внутренние процессы организации?
  - а. Функционирование, развитие.
  - б. Приспособление, обновление.
  - в. Развитие, мотивация.

г. Стимулирование, восстановление.

5. Каким может быть развитие организации?

- а. Поэтапным, самостоятельным.
- б. Внешним, внутренним, комбинированным.
- в. Прогрессивным, нейтральным, регрессивным.
- г. Последовательным, параллельным.

6. Что Вы понимаете под развитием организации?

- а. Формирование организационных структур, совершенствование внутриорганизационных процессов, регламентация функций подразделений и работников.
- б. Приспособление к меняющимся условиям.
- в. Постоянная регламентация функций элементов организации.
- г. Изменение целей организации и ее задач.

7. Что относится к основным субъективным факторам реорганизации?

- а. Уровень руководства.
- б. Ротация кадров.
- в. Принятие решения.
- г. Гибкость управления.

8. Перечислите составляющие внешней среды организации косвенного воздействия.

- а. Политика, экономика.
- б. Международное окружение.
- в. Технология, социально-культурные факторы.
- г. 1, 2, 3 вместе взятые.

9. Что общего у организационного проектирования и рационализации?

- а. Система управления.
- б. Объект управления.
- в. Организационные отношения и связи.
- г. Внутренняя среда.

10. Перечислите переменные внутренней среды организации.

- а. Цели, структура, трудовые ресурсы.
- б. Оборудование, материальные запасы, технология.
- в. Культура организации, все, что входит в пункты 1 и 2.
- г. Социально-культурное окружение и все, что входит в пункты 1 и 2.

### **Типовые вопросы к контрольным работам**

- 1. Критерии психофизических способностей человека
- 2. Документационное обеспечение исследования систем управления
- 3. Эвристические методы проектирования: метод мозгового штурма; метод синектики
- 4. Диагностическая стадия оргпроектирования
- 5. Разработка и содержание технического задания на создание организационной системы
- 6. Этапы ввода организационного проекта в эксплуатацию
- 7. Последовательность выполнения операций и их регламентация

8. Методика проектирования информационного обеспечения системы управления
9. Функции норм труда и методы их обоснования
10. Критерии психофизических способностей человека

### Реализация программы с применением ДОТ: Типовые проблемные задачи

#### Задание №1

Метод Дельфи в прогнозах организации

Диагностика организационной структуры предприятия

Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Коэффициент значимости			1,4	1,2	1,3	1,1
Существующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функциональная	8360	5620	уд.	хор.	хор.	дост.
Линейная	8830	6940	дост.	хор.	уд.	уд.
Региональная	6250	4810	хор.	уд.	уд.	дост.
Матричная	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.
Дивизиональная	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продуктовая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дост.

#### Задание №2

Выбор наиболее рационального варианта организационной структуры

В учреждении проводится реорганизация, в основе которой внедрение выполнения новой функции (например, исследование рынка, социологические исследования, связи с общественностью). Выполнение функции в масштабе организации возможно с использованием трех вариантов:

- Объектный принцип организации. В каждом подразделении, занятом работой по отдельным объектам, создается служба или вводится должность сотрудника по данной функции.
- Технологический принцип организации. В учреждении создается служба, выполняющая данную функцию, и обслуживающая все объектные подразделения.
- Проектно-матричный принцип организации. Централизованная в масштабах учреждения служба по данной функции предоставляет в распоряжение объектных подразделений специалистов на время выполнения работ по данной функции.

Задание. Используя методику оценки структурной эффективности, подготовить управленческое решение.

### *Задание №3*

#### Обоснование и проектирование организационных изменений

В научно-производственной компании «Резонанс» (ООО НПК «Резонанс») возникли сложности с качеством разрабатываемой техники, ее конкурентоспособностью и сбытом на рынке высокотехнологичной продукции. Это повлекло за собой ухудшение экономического положения компании, снижение зарплаток, уход способных сотрудников. Руководство компании пришло к выводу, что необходима серьезная реорганизация с учетом изменившихся задач, стоящих перед ООО НПК «Резонанс». Было решено проанализировать степень соответствия структуры компании ее задачам с целью обосновать направления реорганизации. Для этого специалистами в области менеджмента были проведены опросы заинтересованных лиц и сформирован перечень функций, которые должны выполняться для успешной работы компании.

В подчинении у директора находятся: заместитель по научной работе, заместитель по производству, бухгалтерия, Ученый секретарь, Заместитель директора по общим вопросам, Отдел лазерного технологического оборудования, Отдел перспективных технологий, Спецотдел.

У заместителя по научной работе в подчинении находятся отделы: роторно-конвейерных линий, высокочастотной техники, низкочастотной техники, сенсорных систем, манипуляторов, инженерных расчетов, теории частотных резонаторов, ОНТИи ПИ, стандартизации, качества и надежности.

У заместителя по производству в подчинении находятся: Опытный цех №1, Опытный цех №2, КТО, ОГМ, ОГЭ.

У заместителя по общим вопросам в подчинении находятся: Отдел кадров, АХО, ПЭО, Технический архив, Юрисконсультант, ОМТС, ОКС, Канцелярия

ООО НПК «Резонанс» занимается созданием технологического оборудования для автоматизации производственных процессов. В основе создаваемой техники - резонансные явления. Компания известна рядом серьезных научно-технических достижений, но многие из них остались невостребованными по причинам, не зависящим от уровня их качества. В стране компания является монополистом в области создания такой техники.

Задание:

1. Проанализировать соответствие существующей структуры компании сформулированным функциям. Выявить организационно не обеспеченные функции
2. Предложить направления совершенствования организационной структуры в рамках той численности, которая имеется на момент анализа. Допустимое сокращение численности основных отделов без утраты научного потенциала - 15%
3. Составить новый вариант структурной схемы компании и вновь создаваемых служб («пугало»).
4. Выполнить необходимые экономические расчеты (цена вопроса)
5. Дать предложения по упорядочению структуры организации (ликвидация лишних подразделений)

Дополнительная информация

1. Заведующие отделами САПР и АСНИ, стандартизации, капитального строительства - лица пенсионного возраста.
2. Средняя зарплата по институту - 26,2 т.р. в месяц.
3. Директор компании - ученый с мировым именем.

#### **Типовые ситуационные задачи:**

##### *Задание 1*

Предложите варианты решений по каждой проблеме в ситуации, возникающей при реорганизации деятельности организации. Определите, какие ошибки допущены

руководителем в организации системы внутрифирменного планирования и контроля, а так же предложите меры, которые позволят исправить существующие «просчеты».

Крупная компания по выпуску сувенирной продукции быстро набирала обороты. За 5 лет численность персонала выросла с 5 до 200 человек. Однако руководитель продолжал использовать систему прямого контроля и старался вникать в работу каждого сотрудника. На это уходил весь его рабочий день. Спустя некоторое время он осознал неэффективность такого управления и решил сформировать четкую организационную структуру управления. В результате были введены должности руководителей среднего и высшего звена. Напрямую первому лицу подчинялось всего 7 человек. Однако, руководитель не прекратил попытки устанавливать планы подчиненным и контролировать их выполнение, минуя их непосредственных руководителей. Например, он мог вызвать дизайнера и проверить качество его работы за прошедший месяц. Авторитет менеджеров среднего звена падал, им было очень трудно поддерживать организационный порядок в своих отделах.

### Задание 2

1. Расклассифицировать нижеприведенные методы управления персоналом по трем основным группам методов
2. В рамках каждой группы выстроить методы в технологическую цепочку по признаку принадлежности к соответствующей функции управления.
3. Классификационную схему представить в виде рис. 1.
4. Ответить на контрольные вопросы.



Рис. 1. Классификационная схема методов управления персоналом

#### Методы управления персоналом

- Мотивации трудовой деятельности
- Развития у работников инициативы и ответственности
- Издания приказов, указаний, распоряжений
- Социально-психологического планирования
- Участия в собственности
- Утверждения методик и рекомендаций
- Кредитования
- Страхования
- Разработок другой регламентирующей документации
- Экономического стимулирования
- Установления материальных санкций и поощрений

- Установления моральных санкций и поощрений
- Установления административных санкций и поощрений
- Участия в прибылях и капитале
- Социально-психологического анализа
- Установления экономических норм и нормативов
- Социального и морального стимулирования
- Создания творческой атмосферы
- Инструктирования
- Оплаты труда
- Капиталовложения
- Утверждения административных норм и нормативов

#### Контрольные вопросы

1. Что Вы понимаете под методами управления персоналом и какую они играют роль в деятельности организационной структуры?
2. Перечислите административные методы управления персоналом.
3. Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
4. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.
5. Покажите взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

#### Задание 3

После построения сбалансированной системы показателей для компании в целом, начался процесс ее создания в подразделениях. На этом этапе обнаружился разный уровень профессиональной подготовки менеджеров. Сразу стало понятно, кто из руководителей мыслит стратегически и имеет представление о развитии своего отдела, а кто живет сегодняшним днем и является лишь исполнителем задач, которые формулирует генеральный директор. Именно в процессе определения ответственных за определенный показатель из ССП обнаруживается, что многие функции в компании дублируются не только отдельными сотрудниками, но даже целыми подразделениями. Также выясняется, что многие должностные обязанности в компании формулируются только в виде «устных сообщений» и никак не закрепляются на бумаге. В результате возникают сложности с определением ответственности, круга обязанностей каждого сотрудника, механизмами контроля и отчетности.

Помимо изменений в существующей структуре, создавались новые структурные подразделения. В первую очередь, был сделан акцент на развитии маркетинга: создано маркетинговое подразделение, определена маркетинговая политика компании. В связи с территориальными графическими особенностями в компании существовал дефицит профессиональных кадров. В рамках проекта организация начала решать эту проблему при помощи программ обучения сотрудников и адаптации молодых кадров. Все эти задачи были отражены в сбалансированной системе показателей. Так ключевыми показателями стратегической цели «развитие маркетинга» стало увеличение количества рекламных акций и увеличение объема продаж после их проведения. Оценка профессионального уровня персонала решалась за счет проведения регулярной аттестации. По завершении проекта, его достижения оставалось закрепить в рамках корпоративной культуры.

Необходимо определить чем сопровождается каждый проект внедрения системы сбалансированных показателей и разработать предложения, направленные на закрепление достижения проекта в корпоративной культуре?

#### Типовые тесты

1. Обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня



качества и ритмичности производства относится к цели

- a) производственной
- b) научно-технической
- c) социальной

**2.** Процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления

- a) организационное проектирование
- b) организационное планирование
- c) организационное поведение

**3.** Когда не удается наладить выпуск новой продукции, диверсифицировать производство необходимо в следующем направлении:

- a) совершенствовать организационную систему
- b) увеличить объемы производства продукта
- c) осуществлять поиск других рынков сбыта

**4.** Подсистемы в составе предприятия по иерархическому уровню делятся на

- a) управляющую и управляемую
- b) предприятие, производство, цех, участок, рабочее место
- c) оборудование, инструмент, снабжение, транспортировка, хранение, сбыт

**5.** Подсистемы в составе предприятия по стадиям производства и управления делятся на

- a) технико-экономическое планирование, оперативное планирование, диспетчирование, учет, анализ, подготовка производства, производство, сбыт
- b) состав элементов в количественном и качественном отношении
- c) административно-организационные, экономические, социально-психологические

**6.** Метод, предполагающий изучение элемента или компонента системы, наделенного некими гипотетическими идеальными свойствами

- a) идеализации
- b) формализации
- c) аксиоматизации

**7.** Техническое задание, техническое предложение и эскизный проект относятся к элементу производственной системы

- a) Конструкция продукта
- b) Орудия труда
- c) Предметы труда

**8.** При проектировании организационной системы предприятия необходимо учитывать связи и взаимоотношения между элементами производственной системы при решении технических, организационных, управленческих, экономических, социальных и других задач

- a) верно
- b) не верно

**9.** Выбрать верное слово.

..... проектирования является описание будущего объекта и тех изменений, которые возникнут в мире после его появления

- a) Результатом
- b) Средством
- c) Способом



**10.** Промежуточное или конечное описание объекта проектирования, необходимое и достаточное для рассмотрения и определения дальнейшего направления или окончания проектирования

- a) проектное решение
- b) проектная процедура
- c) проектная операция

**11.** Этап предназначен для комплексного изучения сложившихся условий и стратегии развития компании, выработки целей и задач изменений, а также для подготовки технического задания на организационное проектирование будущей системы называется:

- a) диагностика
- b) внедрение
- c) проектирование

**12.** Этап предназначен для измерения пользы от внедрения системы управления

- a) анализ эффективности
- b) проектирование

**13.** Определенная последовательность действий или операций, позволяющая технически выполнить проектирование заданного объекта – организационной системы

- a) технология проектирования
- b) проектное решение
- c) проектная операция

**14.** Вновь создаваемые или усовершенствованные различные объекты и процессы являются

- a) продуктами проектирования
- b) предметом проектирования
- c) средствами проектирования

**15.** Выбрать верное слово.

Механизм отношений с ... средой включает элементы, необходимые для формирования благоприятного делового поля внешних отношений компании - законодательные акты, договоренности, контракты, соглашения и т.п.

- a) внешней
- b) внутренней
- c) внешней и внутренней

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до экзамена. Вид заданий, которые необходимо выполнить для

ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

### **1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

### **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования

### **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание

проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания*- при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса,



проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на

поставленные вопросы.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1 Основная учебная литература*

1. Лебедева, Т. Н. Методы и средства управления проектами : учебно-методическое пособие / Т. Н. Лебедева, Л. С. Носова. — Челябинск : Южно-Уральский институт управления и экономики, 2017. — 79 с. — ISBN 978-5-9909865-1-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81304.html>
2. Управление проектами : учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.] ; под редакцией Г. И. Поподько. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 132 с. — ISBN 978-5-7638-3711-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84174.html>

### *8.2 Дополнительная учебная литература:*

1. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>
2. Сергиевская, Н. В. Теория организации : учебно-методическое пособие / Н. В. Сергиевская, Д. А. Максимова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2019. — 37 с. — ISBN 978-5-7264-1941-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95535.html>

### *8.3 Периодические издания*

1. Экономика и менеджмент систем управления - <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика - <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент - <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>
4. Российский экономический журнал - <http://www.iprbookshop.ru/45530.html>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
3. Сайт РосБизнесКонсалтинг - [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
4. Российская ассоциация управления проектами [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>



## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

## **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для

инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.