



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Н.Р. Бальнская

10.03.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ***

Направление подготовки (специальность)  
38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль/специализация) программы  
Инновационные технологии в управлении персоналом

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	2

Магнитогорск  
2021 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры  
Государственного муниципального управления и управления персоналом  
05.02.2021, протокол № 6

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ  
10.03.2021 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ГМУиУП, канд. пед. наук \_\_\_\_\_ С.В. Коптыкова

Рецензент:

начальник управления образования администрации города Магнитогорска,  
\_\_\_\_\_ Н.В.Сафонова

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

является формирование у магистрантов организационно-регулирующей деятельности, знаний и умений по теории организационного проектирования, информационно-аналитической и научно-исследовательской деятельности в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Организационное проектирование систем управления персоналом входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Формирование кадровой политики и планирование персонала организации

Технологии социального прогнозирования и проектирования в управлении персоналом

Стратегическое управление персоналом

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Тенденции управления персоналом в высокотехнологичных компаниях

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Организационное проектирование систем управления персоналом» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ОПК-4	Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;
ОПК-4.1	Разрабатывает, экономически обосновывает и внедряет в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом
ОПК-4.2	Осуществляет проектирование организационных изменений, руководит проектной и процессной деятельностью и подразделением организации



3.1 Тенденция развития организационных структур проектирования	2	1		1/0,4И	30	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение практического задания	Устный опрос Практическое задание Компьютерное тестирование	ОПК-4.1, ОПК-4.2
Итого по разделу		1		1/0,4И	30			
4. 4. Методология исследования организационных систем								
4.1 4. Методология исследования организационных систем проектирования	2	1		1/0,4И	30	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение практического задания	Устный опрос Практическое задание Компьютерное тестирование	ОПК-4.1, ОПК-4.2
Итого по разделу		1		1/0,4И	30			
5. итоговый контроль								
5.1 итоговый контроль	2					подготовка к экзамену	экзамен	ОПК-4.1, ОПК-4.2
Итого по разделу								
Итого за семестр		4		4/1,6И	124,4		экзамен	
Итого по дисциплине		4		4/1,6И	124,4		экзамен	

## **5 Образовательные технологии**

В процессе преподавания дисциплины применяются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

Лекции проходят как в традиционной форме, так и форме проблемных лекций и лекций визуализаций. Студентам предлагаются опорные конспекты, а затем происходит развертывание или краткое комментирование просматриваемых визуальных материалов. При проведении проблемных лекций новое знание студентам вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации.

Лекционный материал закрепляется в форме практических занятий. При проведении практических занятий используются методы интерактивного обучения, такие как работа в команде, направленная на решение общей задачи; деловых игр, позволяющих студентам имитировать реальную профессиональную деятельность; case-study - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Самостоятельная работа стимулирует студентов к самостоятельной проработке тем в процессе написания рефератов, выполнения индивидуальных заданий, в процессе подготовки к практическим занятиям и итоговой аттестации.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-468565> (дата обращения: 19.05.2021).

2. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-programmnymi-proektami-477333> (дата обращения: 05.10.2021).

### **б) Дополнительная литература:**

1. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-449880#page/1>

2. Туронок, С. Г. Политический анализ и прогнозирование : учебник для вузов / С. Г. Туронок. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00486-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/politicheskiiy-analiz-i-prognozirovanie-469303> (дата обращения: 05.10.2021).

### **в) Методические указания:**

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

**Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
7Zip	свободно распространяемое	бессрочно
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Linux Calculate	свободно распространяемое	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое	бессрочно
Браузер Mozilla Firefox	свободно распространяемое ПО	бессрочно
Браузер Yandex	свободно распространяемое	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Springer Nature»	<a href="https://www.nature.com/siteindex">https://www.nature.com/siteindex</a>
Информационная система - Банк данных угроз безопасности информации ФСТЭК	<a href="https://bdu.fstec.ru/">https://bdu.fstec.ru/</a>
Международная база полнотекстовых журналов Springer Journals	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	<a href="http://webofscience.com">http://webofscience.com</a>
Университетская информационная система РОССИЯ	<a href="https://uisrussia.msu.ru">https://uisrussia.msu.ru</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>
Российская Государственная библиотека. Каталоги	<a href="https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/">https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>

**9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:



1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации

2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета;

4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов предполагает подготовку к практическим занятиям, подготовку к контрольным работам, выполнение практических заданий, подготовку к тестированию в интерактивной форме; изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и методических указаниях; работа со справочной литературой, работа с правовыми и законодательными актами; работу с электронными учебниками по дисциплине.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

- 1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;
- 2) чтение конспекта лекции;
- 3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

#### Методические рекомендации для подготовки к семинару

Самостоятельная работа студентов по курсу призвана не только закреплять и углублять знания, полученные на аудиторных занятиях, но и способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время.

При выполнении плана самостоятельной работы студенту необходимо прочитать теоретический материал в учебниках и учебных пособиях, указанных в списке к теме, а также ознакомиться с публикациями в периодических изданиях.

Для закрепления материала лекций достаточно, перечитывая конспект, мысленно восстановить прослушанный материал. В случае пропуска лекций и практических занятий студенту потребуется дополнительное время на освоение пропущенного материала.

После изучения теоретического блока по каждой теме, студенту предлагается самостоятельно найти ответы на вопросы для самопроверки, которые изложены к каждой теме. Часть вопросов носит поисковый характер: для ответа на поставленные вопросы достаточно найти соответствующие источники и ответить на поставленные вопросы. Другие вопросы требуют более глубокого изучения и внимания на лекциях, поскольку ответы на них содержатся в рекомендуемой дополнительной литературе.

Процесс решения задач должен носить творческий продуктивный характер. Рекомендуется подготавливать решение задач заблаговременно. Решения желательно записывать в тетрадь, оставляя место для внесения дополнений и уточнений, которые студент сделает на практических занятиях, когда решение этих задач будет обсуждаться.

Для того, чтобы выработать у студентов определенные навыки работы с документами рекомендуется давать студентам задания по нормативным и иным документам.

Для подготовки к семинарским занятиям нужно рассмотреть контрольные вопросы, при необходимости обратиться к рекомендуемой учебной литературе и нормативной базе.

Контроль выполнения самостоятельной работы может осуществляться путем проверки правильности решения задач, в форме обсуждения докладов или путем проведения интерактивных занятий. При этом, студенты, не участвующие в обсуждении, имеют возможность самостоятельно проверить свои решения ситуационных задач и, при необходимости, внести коррективы.

#### Контрольные вопросы к теме 1: «Концепция организации и организаторского явления»

1. В чем суть и предназначение организаторского явления?
2. Приведите основные определения организации как социальной системы.
3. В чем проявляется сложность строения организации как социальной системы?
4. Согласны ли вы с утверждением, что организация является средством разрешения конфликтов и гармонизации отношений в процессе достижения целей? Дайте аргументированный ответ.
5. Сформулируйте ваше отношение к такому утверждению: «чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять».
6. Как современная отечественная литература освещает проблематику понятия и сущности организации?

7. Согласны ли вы с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности? Дайте обоснованный ответ.
8. Какова позиция экономической теории к теории организации?
9. В чем различие и сходство между теорией организации и теорией управления?
10. Опишите организацию в качестве объекта управления?

организации находятся в оппозиции любым организационным переменам? Дайте обоснованный ответ.

**Контрольные вопросы к теме 5: «Закономерность функционирования, развития и проектирования организационных систем»**

1. Опишите понятие «системность организации».
2. Дайте определение понятиям «система» и «подсистема».
3. Определите свойства и классификацию систем.
4. Согласны ли вы с утверждением, что повышение степени целостности системы способствует достижению ее эффективности? Аргументируйте свой ответ.
5. Почему системный подход к исследованию организации в современном его толковании тесно связывают с самоуправляемыми процессами систем?
6. Определите методологию исследования организационных систем.
7. Дайте характеристику системе законов функционирования организации.
8. Каково действие закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта применительно к социальным организациям?
9. Каково действие закона приоритета целого над частью в теории организации?
10. В чем сущность закона учета системы потребностей?
11. Проанализируйте действие закона синергии в теории организации.
12. Охарактеризуйте важности закона самосохранения в деятельности организации.
13. Определите связь между законом самосохранения и понятием адаптации организации.
14. Определите связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосохранения.
15. Определите понятие развития в теории организации.
16. Проанализируйте принципы действия закона развития в теории организации.
17. Охарактеризуйте действия частных, статических и менее важных законов организации.
18. В чем важность закона состязательности персонала управления организацией?

**Практическое задание 1. Модель организационного принятия решений**

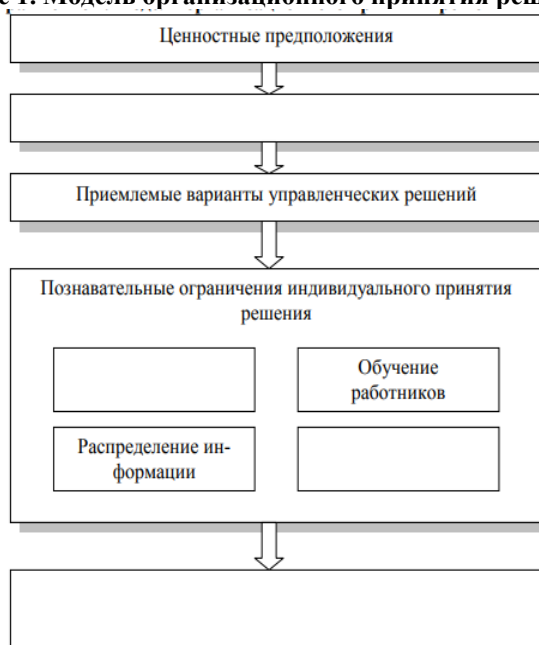


Рис. 1. Модель организационного принятия решений

Задания: укажите отсутствующие элементы в модели организационного принятия решений, разработанной в рамках теории административного поведения (рис. 1); дайте краткую характеристику каждого из элементов.

**Практическое задание 2. Универсальная теория формирования организаций.**



Рис. 2. Модель организации по теории Гласиер

Задания: укажите отсутствующие элементы в модели организации, предложенной в рамках универсальной теории формирования организаций (рис. 2); дайте краткую характеристику каждого из элементов.

**Практическое задание 3. Тенденция развития организационных структур**

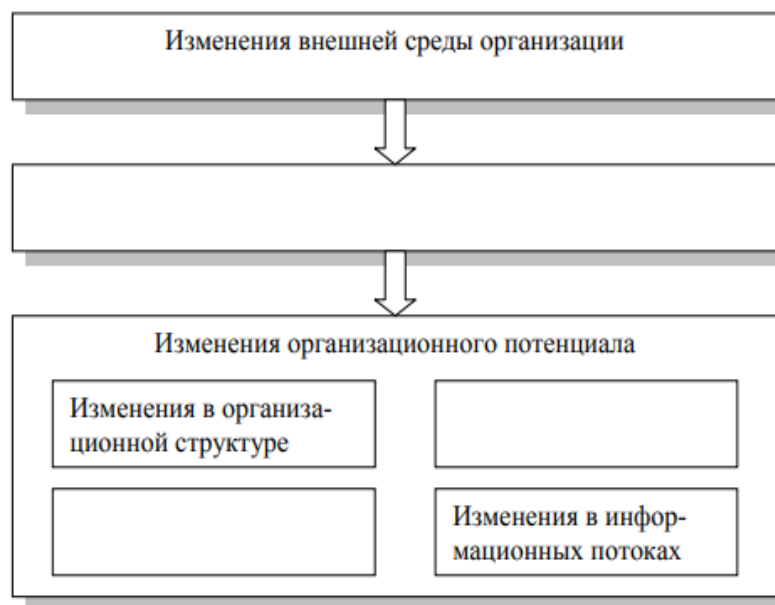


Рис. 3. Схема тенденции развития организационных структур

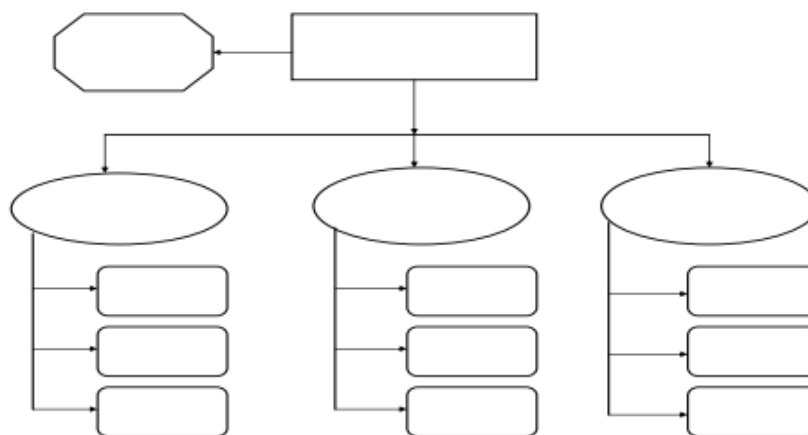
Задания: укажите отсутствующие элементы, заполнив пропуски на рис. 3; дайте краткую характеристику каждого из элементов.

**Практическое задание 4. Препятствия к делегированию**

Задания: составьте перечни препятствий для делегирования со стороны руководителя и со стороны подчиненного, заполните пропуски в таблице; определите способы преодоления указанных препятствий для эффективного делегирования.

Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчиненного
Уверенность, что сам руководитель выполнит работу лучше	
	Отсутствие ресурсов для выполнения работы
Отсутствие доверия к подчиненным	Боязнь критики
Отсутствие способности обучить подчиненных	Боязнь ответственности
Неумение видеть перспективу	

**Практическое задание 5. Дивизиональная структура организации, ориентированная на различные виды продукции**



Задания: заполните пропуски на рисунке; приведите пример подобной структуры из зарубежной или отечественной практики.

1. Объектом теории организации являются:
  - а) любые процессы, происходящие в социально-экономических системах;
  - б) процессы организации людей, происходящие в социально-экономических системах;
  - в) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, обуславливающие взаимодействие людей;
  - г) процессы, обуславливающие взаимодействие людей по поводу совместной деятельности.
2. Предметом теории организации являются:
  - а) организационные отношения между людьми и организациями;
  - б) организующие и дезорганизующие действия и процессы;
  - в) связи между людьми и организациями;
  - г) действия и процессы между людьми и организациями.
3. Основные функции теории организации – это:
  - а) управляющая, планирующая, стимулирующая и учитывающая;
  - б) познавательная, методологическая, рационально организующая и прогностическая;
  - в) целеполагающая, планирующая, мотивирующая и стимулирующая;
  - г) познавательная, целеполагающая, методологическая и стимулирующая.
4. Кто из древнегреческих мыслителей был автором законов о наилучшем устройстве человеческого общества, за что и был казнен:
  - а) Пифагор;
  - б) Гераклит;
  - в) Сократ;
  - г) Платон?
5. Субъектами организации являются:
  - а) человек, группа людей, другая организация;
  - б) общественная организация, политическая партия;
  - в) политическая и экономическая ситуация;
  - г) общая сложившаяся ситуация.
6. Объектами самоорганизации являются:
  - а) люди, ресурсы, отношения, процессы;
  - б) люди и ресурсы;
  - в) люди и отношения между ними;
  - г) люди и процессы.
7. Важнейшие признаки организации:
  - а) регистрация в государственных органах;
  - б) наличие учредителей и финансовой деятельности;
  - в) наличие не менее двух человек и общей цели;
  - г) переработка ресурсов в конечный продукт.
8. Границами организации не могут быть:
  - а) физические ограничения;
  - б) климатические ограничения;
  - в) идеологические ограничения;
  - г) религиозные ограничения.
9. Влияние организации на другие организации проявляется через:
  - а) воспитание;
  - б) социализацию;
  - в) формирование правовых и договорных взаимоотношений;

г) формирование точек зрения и системы ценностей.

10. Система – это совокупность элементов, целостные свойства которой определяются:

а) суммой свойств всех элементов;

б) свойствами элементов и связей между ними;

в) структурой элементов;

г) иерархией элементов и связями между ними.

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
<b>ОПК-4: Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</b>		
ОПК-4.1:	Разрабатывает, экономически обосновывает и внедряет в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом	<p>Теоретические вопросы к экзамену:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системность организации. Исследование систем.</li> <li>2. Функционирование организации как системы.</li> <li>3. Организация и организационные отношения.</li> <li>4. Системный анализ функционирования организации.</li> <li>5. Общие, динамические, основополагающие законы организации.</li> <li>6. Частные, статические законы организации.</li> <li>7. Система принципов функционирования организации.</li> <li>8. Жизненный цикл организации</li> <li>9. Организационные изменения и развитие организации.</li> <li>10. Понятие проектирования организационных систем.</li> <li>11. Методология проектирования организационных систем.</li> <li>12. Процесс проектирования организационных систем.</li> <li>13. Оценка методологии и эффективности проектирования организационных систем</li> <li>14. Принципы построения организационных структур управления.</li> <li>15. Критерии классификации организационных структур управления.</li> <li>16. Анализ типов организаций в зависимости от критериев классификации.</li> <li>17. Организация как компонент системы рыночных институтов экономики.</li> <li>18. Организации как рыночный институт.</li> <li>19. Институциональные теории организации</li> <li>20. Хозяйственная организация.</li> <li>21. Методология классификации организаций.</li> <li>22. Современные организационно-правовые формы организаций.</li> <li>23. Организационные формы в международном бизнесе.</li> <li>24. Понятие социальной организации.</li> <li>25. Социальная ответственность организации.</li> <li>26. Понятие организационной культуры.</li> <li>27. Экономическое значение организационной культуры.</li> <li>28. Организация как компонент системы рыночных институтов экономики.</li> <li>29. Организация как система управленческих процессов.</li> <li>30. Общая концепция процессов управления организацией.</li> </ol>
ОПК-4.2:	Осуществляет проектирование	Ситуация 1: предоставление скидок в компании «Стройматериалы» Компания «Стройматериалы»

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	<p>организационных изменений, руководит проектной и процессной деятельностью и подразделением организации</p>	<p>являлась известной торгово-промышленной компанией в сфере строительных материалов. Компания насчитывала в своей структуре двадцать филиалов по всей стране. Основным направлением в сфере продаж являлась оптовая продажа строительных материалов и снабжение ими строительных организаций. Структура системы продаж выглядела следующим образом. Директору по маркетингу подчинялись два зональных менеджера, ответственных за продажи на юге и севере страны. Каждому зональному менеджеру были подчинены руководители десяти филиалов в различных регионах. Каждому руководителю филиала подчинялись от трех до пятнадцати торговых представителей в отдельном регионе, в зависимости от размера филиала. Каждый торговый представитель имел право предоставлять скидку покупателям в размере до 3%, руководитель филиала – до 5%, зональный менеджер – до 8%. В случае необходимости решение об увеличении скидки принималось директором по маркетингу. Во время кризиса после дефолта директор по маркетингу принял решение, что все предложения об уменьшении цены должны представляться ему для утверждения. Это объяснялось необходимостью принятия жестких мер экономии во время кризиса. Данное решение привело к следующим последствиям. Когда во время переговоров обсуждалась цена, торговый представитель не называл окончательную цену и говорил о необходимости согласования цены с руководством. После переговоров он отправлял по факсу срочное сообщение с подробным описанием обстоятельств сделки для возможно более скорого утверждения директором. Запросы о скидках поступали директору по маркетингу большим потоком. Ему часто приходилось выезжать в командировки, и запросы от представителей стали скапливаться у него на столе. В запросах упоминались имена клиентов, которых он никогда не знал, приводились доводы для скидки, которые казались ему неубедительными. На анализ ситуации и принятие решения у директора по маркетингу уходило еще некоторое время. После принятия решения оно проходило через зональных менеджеров и руководителей филиалов пока не попадало к торговому представителю. Тогда торговый представитель связывался с клиентом, чтобы сообщить окончательное решение о цене. Но часто он слышал в ответ: «Увы, слишком поздно, мы нашли другого поставщика». Такое положение не замедлило сказаться на выполнении плана по продажам. Когда квартальные отчеты о продажах поступили директору по маркетингу, он был крайне возмущен невыполнением плановых показателей по зонам и филиалам. Он посчитал главной причиной неумение торговых представителей вести переговоры и производить продажи. Тогда он подготовил соответствующее распоряжение об обучении торговых представителей эффективным продажам. Однако система предоставления скидок клиентам осталась прежней.</p> <p>Задания: определите проблему, с которой столкнулась данная компания; оцените степень централизации в компании до кризиса и после; предложите меры по выходу из создавшейся ситуации и оцените их с точки зрения централизации.</p> <p>Задача 2.</p> <p>«Анализ организационной структуры» Ситуация: диапазон контроля В отделе работало семь</p>



Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>человек: один начальник и шесть его подчиненных. Через некоторое время число выполняемых функций в отделе значительно увеличилось, объем работы также возрос. Руководство организации приняло решение об увеличении штатной численности отдела путем добавления одной должности заместителя начальника отдела и трех должностей рядовых работников.</p> <p>Задания: нарисуйте схему организационной структуры отдела до увеличения штатной численности и определите диапазон контроля начальника отдела; нарисуйте схему организационной структуры отдела после увеличения штатной численности; определите диапазоны контроля начальника отдела и его заместителя, сравните полученные значения; нарисуйте схему организационной структуры отдела после увеличения штатной численности так, чтобы диапазон контроля начальника отдела был не больше диапазона контроля его заместителя</p> <p>Задача 3.</p> <p>«Анализ организационной структуры» Ситуация: устаревшая структура Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?</li> <li>2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы.</li> <li>3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?</li> </ol> <p>Участие в обсуждениях вопросов по основным направлениям теории организации и организационного проектирования на семинарских занятиях</p>

## **б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена по вопросам, охватывающие теоретические основы дисциплины

Защита практических работ проводится непосредственно на практических занятиях.

Показатели и критерии оценивания экзамена:

– на оценку «отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку «хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку «удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку «неудовлетворительно» (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку «неудовлетворительно» (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

### Методические указания

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.
- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.
- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.
- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помешать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.
- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.
- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.
- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Презентация** – современный способ представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

#### 1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);
- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

#### 2. Структурирование информации

• в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.

• основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;

• презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,

• работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;

• первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;

• часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.

• сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

• определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;

• самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;

• информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;

• для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;

• любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:

«завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);

«развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);

«кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);

«развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

### 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);
- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;
- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

### 4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

• Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.

• Оптимальное число строк на слайде – 6-11.

• Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.

• Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

• Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить красную строку и интервал между абзацами.

• Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.

• Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.

• Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.

• Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.

• Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

Шрифтовое оформление

• Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.

• Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;

• Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.

• Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.

• Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.
- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.
- Для фона предпочтительнее холодные тона.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.
- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.
- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

#### Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.
- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

#### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.
- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса
- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.
- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

#### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.
- Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.
- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.
- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

#### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.
- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.
- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.
- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.
- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.
- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

#### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобразив и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

#### Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.