

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра труда и социальной политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой труда и социальной политики

Протокол от «28» июня 2017 г. № 18

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.2. Организационное проектирование системы управления персоналом

---

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

Орг.проект.сист.упр.

---

*(краткое наименование дисциплины)*

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Управление карьерой персонала

---

*(направленность (профиль))*

магистр

---

*(квалификация)*

заочная

---

*(форм(ы) обучения)*

Год набора – 2018

Москва, 2017г.

**Автор–составитель:**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры труда и социальной политики Докторович А.Б.

**Заведующий кафедрой**

Заведующий кафедрой труда и социальной политики, доктор экономических наук,  
профессор Калашников С.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	17
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	20
6.1. Основная литература .....	20
6.2. Дополнительная литература .....	20
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	20
6.4. Нормативные правовые документы .....	21
6.5. Интернет-ресурсы .....	21
6.6. Иные источники .....	21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	21

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.2. «Организационное проектирование системы управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	способность применять проектный подход при решении профессиональных задач	УК ОС-2.1	теоретические знания и умение применять проектный подход при решении профессиональных задач.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
формирование и развитие способности по разработке и реализации проектов	УК ОС-2.1	на уровне знаний: владеть теоретическими знаниями в области проектного подхода при решении профессиональных задач по управлению персоналом.
		на уровне умений: разрабатывать концепцию и применять проектный подход при решении профессиональных задач по управлению персоналом.
		на уровне навыков: анализировать успешные практики по стратегическому управлению персоналом, организационному проектированию и взаимодействию подразделений организации

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.Б.2. «Организационное проектирование системы управления персоналом» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 14 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 10 часов. Самостоятельная работа составляет 49 часов. Контроль – 9 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.2. «Организационное проектирование системы управления персоналом» входит в Блок 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина Б1.Б.2. «Организационное проектирование системы управления персоналом» изучается на 1 курсе в 1 и во 2 семестрах обучения.

Дисциплина опирается на знания, полученные на предыдущем уровне образования.

После изучения дисциплины Б1.Б.2. «Организационное проектирование системы управления персоналом» изучается дисциплина Б1.Б.14 «Кадровый консалтинг и аудит» ( 5 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен во 2 семестре.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СРС	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1	Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности							
Тема 1.1	Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика		2				8	О,Д
Тема 1.2	Сценарии организационного развития				2		8	О,Док
Тема 1.3	Организация как социальная система				2		8	О,Д,К
Тема 1.4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели				2		8	О,Д,К
Раздел 2	Технологическое проектирование организационных структур							
Тема 2.1	Разработка перспективных направлений развития организационных структур		2		2		8	О,Д
Тема 2.2	Организационный проект: процедурная логика проектирования				2		9	О,Д,К
Промежуточная аттестация		9						Экз
Всего:		72	4		10		49	

Примечание:

\* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

\*\* – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), диспут (Д), доклад (Док).

\*\*\* - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

## **Содержание дисциплины**

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

#### **Тема 1.1. Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика**

Семантика понятий «организация», «Организационное проектирование системы управления персоналом». Историография и методология изучаемой дисциплины (А.А. Богданов, Б.З. Мильнер, П. Друкер, С.С. Фролов, В.А. Баринев, А.Б. Докторович, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, А.И. Пригожин, И.А. Эсаулова). Управленческое предназначение моделей стратегического и оперативного управления компаниями. «Внерыночные факторы конкуренции» организации: работа с персоналом как основным стратегическим партнером и «внутренним» клиентом организации; уникальная ценность бренда; социальное партнерство; стратегическое видение организации; позитивный имидж компании; социальная ответственность бизнеса; профессиональная репутация управленческой команды; лояльность персонала и т.п. Виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки. Методологические основы теории организации. Роль методологии в организационной деятельности.

#### **Тема 1.2. Сценарии организационного развития**

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

#### **Тема 1.3. Организация как социальная система**

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

#### **Тема 1.4. Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели**

Межорганизационные формы бизнеса. Глобализация бизнеса. Организация как совокупность бизнес-процессов. Типология организаций. Альтернативные парадигмы организационного процесса. Теория самоорганизации. Основные организационные модели. Теории лидерства в менеджменте (по С.Р. Филюновичу). Концепции ситуационного лидерства. Организационная структура управления. Принципы построения организационных структур. Организационные формы бизнес-структур: фирма, концерн, конгломерат, консорциум, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс и др. Парадигматический кризис менеджмента. Виртуализация и сетизация современных организаций. Перспективы развития организационных структур. Управление

организационными процессами. Организационные изменения как фактор устойчивости организации. Кросс-функциональный профессионализм менеджеров. Рациональная самоорганизация как новая парадигма менеджмента.

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

### **Тема 2.1. Разработка перспективных направлений развития организационных структур**

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

### **Тема 2.1. Организационный проект: процедурная логика проектирования**

Организация как вид социальной системы. Функции социальной организации. Организационные переменные. Управление знаниями в корпорациях. Организационный проект и модель жизненного цикла инновационной продукции. Сценарии корпоративного управления. Самообучающаяся организация: семантика понятия. Проектно-ориентированные формы управления корпорациями на основе современных систем менеджмента качества. Корпоративный менеджмент в рамках мультикультурного контекста. Специфика предпринимательских культур и межкультурных различий. Организационные изменения: семантика понятия. Основные виды корпоративных трансформаций. Управление бизнес – портфелем организации. Стратегия конкурентного сотрудничества. Организационные формы интеграции организации.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б2. «Организационное проектирование системы управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
<b>Раздел 1.</b>	Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности	опрос, диспут, творческая работа
Тема 1	Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика	опрос, диспут, творческая работа
Тема 2	Сценарии организационного развития	опрос, доклад

Тема 3	Организация как социальная система	опрос, диспут, творческая работа
Тема 4	Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели	опрос, диспут, творческая работа
<b>Раздел 2.</b>	Технологическое проектирование организационных структур	опрос, диспут, творческая работа
Тема 1	Разработка перспективных направлений развития организационных структур	опрос, диспут
Тема 2	Организационный проект: процедурная логика проектирования	опрос, диспут, творческая работа

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):** экзамена в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.
- участие в работе круглого стола.
- написание и презентация творческой работы.
- участия в диспутах.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

#### **Типовые оценочные средства по темам**

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

**Тема 1.1. Организационное проектирование системы управления персоналом: семантика понятия и специфика**

1. Семантика понятий «организация», «организационное проектирование системы управления персоналом».
2. Историография и методология современного корпоративного менеджмента.
3. Анализ современных публикаций по изучаемой проблематике (Аганбегяна А.Г., Веснина В.Р., Гуркова И.Б., Дементьевой А.Г., Катькало В.С., Мазура И.П., Мильнера Б.З., Пригожина А.И., Шапиро В.Д.).
4. Методология научного исследования организационных процессов.
5. Организация как социально-экономическая система.
6. Эффективность функционирования организационной структуры.
7. Концептуальная схема организации и ее целевая структура.
8. Конкурентоспособность компании.

9. Позиционный анализ организации.
10. Понятийный банк корпоративного управления.
11. Акционерное общество как основа корпорации.
12. Специфика корпораций в России.
13. Сущность и структура корпоративного управления.

### **Тема 1.2. Сценарии организационного развития**

1. Организация как совокупность бизнес-процессов.
2. Типология организаций.
3. Альтернативные парадигмы организационного процесса.
4. Теория самоорганизации.
5. Основные организационные модели.
6. Теории лидерства в менеджменте (по С.Р.Филоновичу).
7. Концепции ситуационного лидерства.
8. Организационная структура управления.
9. Принципы построения организационных структур.
10. Организационные формы бизнес-структур: концерн, конгломерат, консорциум, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс и др.
11. Парадигматический кризис менеджмента.
12. Основные факторы деменеджеризации.
13. Виртуализация и сетизация современных организаций.
14. Перспективы развития организационных структур.
15. Управление организационными процессами.
16. Организационные изменения как фактор устойчивости организации.
17. Кросс-функциональный профессионализм менеджеров.
18. Рациональная самоорганизация как новая парадигма менеджмента.
19. Органы управления корпораций.

### **Тема 1.3. Организация как социальная система**

1. Корпоративные организационные структуры.
2. Семантика понятий «организационное проектирование», «корпоративная архитектура», «корпоративный профиль компании», «конкурентоспособность организации», «конкурентоспособность менеджмента», «конкурентоспособность предпринимательской идеи».
3. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
4. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
5. Анализ стратегического плана развития организации.
6. Разработка модели компетенций персонала в соответствии со стратегическим планом развития организации.
7. VISION организации. Проблема многовариантности стратегического управления организацией.
8. Социальный рейтинг управленческой команды.
9. Концепции организационного развития.
10. Обучающаяся организация: семантика понятия.

11. Управление знаниями.
12. Интеллектуальное моделирование.
13. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
14. Модели успешного управления организационными изменениями (Л. Грейнер, Дж. Коттер и др.).
15. Реинжиниринг: семантика понятия.
16. Разработка оптимальной стратегии развития организации и диагностика ее конкурентоспособности.
17. Основные функции и роль совета директоров.

#### **Тема 1.4. Организация как объект социального управления: концептуальные стратегические модели**

1. Управление знаниями в корпорациях.
2. Инновационный проект и модель жизненного цикла инновационной продукции.
3. Сценарии корпоративного управления.
4. Самообучающаяся организация: семантика понятия.
5. Проектно-ориентированные формы управления корпорациями на основе современных систем менеджмента качества.
6. Корпоративный менеджмент в рамках мультикультурного контекста.
7. Специфика предпринимательских культур и межкультурных различий.
8. Организационные изменения: семантика понятия.
9. Основные виды корпоративных трансформаций. Управление бизнес–портфелем корпорации.
10. Российская модель корпоративного управления.
11. Англо-американская и германская модели корпоративного управления.
12. Корпоративная социальная ответственность: этика бизнеса.
13. Стандарты и кодексы.
14. Банкротство как инструмент корпоративного контроля.

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

#### **Тема 2.1. Разработка перспективных направлений развития организационных структур**

1. Корпоративный ассессмент как система взаимосвязанных диагностических методов.
2. Диапазон рабочей полезности предлагаемых диагностических методик: критериальное интервью, экспертный опрос, групповая дискуссия, деловая игра, работа с кейсами, стратегическая сессия, бизнес-симуляция и др.
3. Работа с экспертной группой.
4. Технология организации и проведения оценочных мероприятий.
5. Проведение интеграционной сессии.
6. Подготовка отчета по результатам ассессмент-сессии.
7. Стратегические модели управления организационным развитием.
8. Специфика сценарного анализа.
9. Основные этапы сценарирования развития организационных структур.
10. Разработка матрицы сценариев организационного развития.

11. Методики, применяемые с целью диагностики стратегической позиции организации на рынке (SWOT-анализ, модели анализа бизнес-портфеля и конкурентных преимуществ компании, матрица «продукты – рынки» И. Ансоффа, методики анализа конкурентных сил М.Портера, бенчмаркинг, методики BSC, KPI, MBO, PM).

12. Коучинг.

13. Грейдинговая оценка персонала.

14. Профильные бизнес-кейсы.

## **Тема 2.2. Организационный проект: процедурная логика проектирования**

1. Семантика понятий «управленческий аудит» и «системный мониторинг».
2. Направления аудиторской деятельности.
3. Технологическое проектирование аудиторских процедур.
4. Разработка долгосрочной стратегии развития компании.
5. Оценка результативности и эффективности деятельности компании, ее структурных подразделений.
6. Поведенческие модели участников аудиторской деятельности.
7. Специфические особенности методического инструментария управленческого аудита.
8. Специфика управленческого аудита.
9. Моделирование оценочного инструментария управленческого аудита.
10. Основные профессиональные позиции аудиторов: менеджер проекта, проектировщик, интервьюер, супервизор, оператор первичной обработки данных, эксперт-наблюдатель.
11. Отчетная документация.
12. Условия максимальной достоверности, объективности, оперативности и рентабельности управленческого аудита.
13. Менеджмент корпоративной безопасности.

## **Темы для творческой работы по дисциплине**

### **«Организационное проектирование системы управления персоналом»**

1. Социальный рейтинг управленческой команды.
2. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
3. Организационно-управленческие аспекты реализации компетентностного подхода.
4. Результативность и эффективность работы организации.
5. Ассессмент-центр: организация и технология работы.
6. Специфика сбора и анализа управленческой информации.
7. Корпоративный ассессмент-центр как система взаимосвязанных диагностических методов.
8. Разработка корпоративного имиджа организации: алгоритм действий.
9. Планирование и бюджетирование бизнес – процессов компании.
10. Разработка корпоративной политики организации: алгоритм действий.
11. Проектирование корпоративного профиля компании.
12. Специфика проведения стратегических исследований.
13. Управленческий аудит: сущность и прикладное назначение.
14. Организационная диагностика: специфика оценочного инструментария.
15. Алгоритм разработки стратегического плана деятельности компании.

16. Современный концепции корпоративного менеджмента.
17. Оценка интеллектуального капитала организации: цели, функции и прикладное назначение.
18. Командный менеджмент организации.
19. Слияния и поглощения как способ развития корпораций.
20. Модели организационных изменений в организации.
21. Критерии эффективности управления организацией.
22. Технология процесса принятия управленческого решения.

#### 4.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации.

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	способность применять проектный подход при решении профессиональных задач	УК ОС-2.1	теоретические знания и умение применять проектный подход при решении профессиональных задач.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.1 теоретические знания и умение применять проектный подход при решении профессиональных задач.	<p>Владеть теоретическими знаниями в области проектного подхода при решении профессиональных задач по управлению персоналом.</p> <p>Уметь разрабатывать концепцию и применять проектный подход при решении профессиональных задач по управлению персоналом.</p>	<p>Демонстрирует глубокие знания в области проектного подхода при решении профессиональных задач по управлению персоналом.</p> <p>Умеет разрабатывать концепцию и применять проектный подход при решении профессиональных задач по управлению персоналом.</p>

##### 4.3.2.Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену:

1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность, прикладное назначение.
2. Управление персоналом организации как самостоятельный вид социально-экономической деятельности.
3. Управленческое предназначение организационной диагностики.
4. Стратегия развития бизнеса с точки зрения управления человеческими ресурсами.
5. Управление организацией: система ключевых показателей результативности деятельности.
6. Проектирование корпоративного профиля компании.
7. Организационные структуры: типология.
8. Поведенческие модели сотрудников компании.
9. Развитие организационных структур управления.
10. Разработка корпоративной модели стратегического управления организацией.
11. Оценка социальной среды организации как фактора принятия управленческих решений.
12. Планирование и бюджетирование корпоративных программ.

13. Компания как объект социологического анализа.
14. Диагностика управленческой структуры компании.
15. Риск – анализ корпоративной модели стратегического управления организацией.
16. Специфика социологического анализа деятельности организации.
17. Стратегические бизнес – ориентации компании.
18. Интеллектуальный капитал как организационный бизнес – актив компании.
19. Разработка корпоративной программы проведения социологического мониторинга.
20. Организационный проект: этапы проектирования.
21. Разработка программы корпоративного управления организацией: алгоритм действий.
22. Планирование и бюджетирование оптимальных корпоративных стратегий.
23. Корпоративный ассессмент: сценарии организационного развития.
24. Управленческий аудит: системный мониторинг показателей результативности работы компании.
25. Историография и методология корпоративного менеджмента.
26. Конкурентоспособность компании.
27. Корпоративный профиль компании.
28. Понятийный банк корпоративного управления организацией.
29. Процедурная логика технологического проектирования стратегического управления организацией.
30. Анализ стратегического плана развития организации.
31. VISION организации.
32. Разработка оптимальных корпоративных стратегий и диагностика их жизнеспособности.
33. Результативность и эффективность работы компании: критерии оценки.
34. Стратегическая архитектура корпоративного интеллектуального портфеля организации.
35. Персонал как основной стратегический партнер организации.
36. Создание корпоративного бренда компании.
37. Корпоративный ассессмент как система взаимосвязанных диагностических методов.
38. Организационное проектирование: семантика понятия, оптимальная модель.
39. Модели организационных изменений.
40. Концепции ситуационного лидерства.
41. Управление организационными процессами.
42. Типология организаций.
43. Разработка матрицы сценариев организационного развития.
44. Структура корпоративного менеджмента.
45. Корпоративная информационная система.
46. Функции корпоративного менеджмента.
47. Перспективы корпоративного менеджмента в России.
48. Управление знаниями в корпорациях.
49. Основные парадигмы корпоративного управления.
50. Социальный рейтинг управленческой команды.
51. Стратегемы как долгосрочные конкурентные преимущества компании.
52. Организационно-управленческие аспекты реализации компетентностного подхода.

### **Практические задания (кейсы) для экзамена**

#### **1.1 Ситуация**

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не 81 принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других; б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии; в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.; г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### 1.2. Практическое задание

Проведите анализ организационной структуры Вашей организации по рассмотренным элементам проектирования. Требуется ли структурные изменения в Вашей организации? Актуальны ли для Вашей организации вышеприведенные типичные проблемы структурирования?

### 1.3. Практическое задание

1. Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести. Целесообразно ли в данном случае делегировать право принимать решение о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях.
2. Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях. Целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору стоит сохранить эти полномочия за собой?

### Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе).

	Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений. Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания. Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики.

	<p>Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
--	---

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой обучающихся.

На практических занятиях обучающиеся должны научиться находить и принимать организационные управленческие решения, выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации, умению принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь, использовать

методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии, для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня, организовать свой труд; способность порождать новые идеи, находить подходы к их реализации; научиться способности принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности; выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации, быть готовым к встрече с неожиданно возникающими социальными изменениями, не поддающимися анализу и управлению традиционными методами.

В рамках самостоятельной работы обучающиеся должны самостоятельно подготовить вопросы к практическим занятиям: провести обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разработать каталог интернет-ресурсов, составить комpendиум, осуществить подготовку к дискуссии (круглому столу), к разработке групповых проектов по заданной теме, осуществить написание творческой работы, подготовку к зачету.

Текущий контроль знаний по дисциплине «Организационное проектирование системы управления персоналом» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о текущей аттестации студентов по программам ВО и является обязательной.

Текущий контроль знаний по дисциплине проводится в форме опроса и контрольных мероприятий (творческой работы) по оцениванию фактических результатов обучения.

Объектами оценивания выступают:

- учебная работа студентов по освоению дисциплины (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность обучающегося на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, «круглых столах».

Кроме того, оценивание студента проводится на контрольной неделе в соответствии с распоряжением директора Института. Оценивание студента на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер, учитывает посещаемость и достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период. Оценивание обучающегося на контрольной неделе осуществляется по балльно-рейтинговой системе с выставлением оценок в ведомости и указанием количества пропущенных занятий.

### **Методические рекомендации по составлению доклада**

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

#### **1. Введение:**

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

#### **2. Основное содержание доклада:**

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

#### **3. Заключение:**

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

### **Методические рекомендации по написанию доклада**

Доклад является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем доклада 7-15 стр.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Лидерство как процесс и как статус.
2. Современные лидеры в России и в мире.
3. Лидерство в организационно-командном взаимодействии.
4. Лидерство как индивидуальная жизненная и карьерная стратегия.
5. Мотивация достижения и мотивация к лидерству.
6. Риски в лидерском поведении, их оценка. Самокоучинг.
7. Стили лидерства, организационная ситуация и принятие качественных решений.
8. Власть и лидерство, источники влияния и авторитет.
9. Лидер как носитель и создатель организационной культуры.
10. Лидерство и управленческие коммуникации.
11. Мотивация и развитие сотрудников.
12. Мифы мотивации.
13. Коучинг сотрудников.

### **Рекомендации по подготовке к диспуту:**

Подготовка к диспуту представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) диспута;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);

– разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Обзор периодической литературы и профессиональных изданий**

Результатом обзора периодической литературы является библиографический список.

Библиографический список — обязательный элемент любой научной работы — реферата, курсовой, дипломной работы, диссертации, монографии, обзора, научного отчета. Список включает литературу, используемую при подготовке текста: цитируемую, упоминаемую, а также имеющую непосредственное отношение к исследуемой теме. Большое значение имеет правильное библиографическое описание документов и рациональный порядок расположения их в списке.

Библиографический список, по сути, представляет собой упорядоченные библиографические описания работ, выполненные в соответствии с государственными стандартами. Для составления библиографического списка используется краткое библиографическое описание, состоящее только из обязательных элементов.

### **Методические рекомендации по выполнению творческой работы:**

Творческая работа – это содержательное, самостоятельное, выполненное под руководством преподавателя поисковое исследование. Целью подготовки творческой работы является оценка уровня овладения студентом теоретико-методологическими основами дисциплины, выявление степени умения излагать концептуальное видение проблемы. Задачи, которые ставятся непосредственно перед студентами при подготовке творческой работы, включают:

- изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные, по теме исследования;
- самостоятельный анализ основных концепций по изучаемой проблеме, выдвигающихся отечественными и зарубежными специалистами;
- уточнение основных понятий, определение объекта и предмета исследования;
- резюмирование предварительно полученных выводов в целях дальнейшей их разработки в дипломной работе.

Студент уточняет круг вопросов, подлежащих изучению и экспериментальной проверке в форме прикладного исследования; составляет план исследования; определяет структуру работы, форму прикладного исследования, сроки выполнения работы по этапам; определяет необходимую литературу и другие материалы, в т. ч. статистические источники, и т. п.

Структура творческой работы должна способствовать раскрытию избранной темы и ее составных элементов:

- Во введении должно быть указано: актуальность выбранной темы, ее значимость, цели и задачи, которые ставит перед собой студент, методы достижения поставленных цели и задач, обзор библиографии по теме работы.
- Основная часть работы должна содержать не менее двух глав, разбитых на параграфы. Деление параграфов на подпараграфы нецелесообразно. Названия параграфов не должны повторять название темы контрольной работы. В конце каждого параграфа и каждой главы делается небольшой вывод. Все части должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи. Текст целесообразно иллюстрировать схемами, таблицами, диаграммами, графиками, рисунками и т. д.
- В заключении должно быть указано: основные выводы, сделанные в результате исследования, наиболее проблемные вопросы практики, технологии управления персоналом.
- Список использованной литературы должен содержать не менее 10-20 названий, включая нормативно-правовые акты.

Текст работы должен продемонстрировать знание студентом основной литературы по данной теме, умение выделить проблему и определить методы ее решения, умение последовательно изложить существо рассматриваемых вопросов, приемлемый уровень языковой грамотности, включая владение определенным стилем научного изложения.

Объем работы должен составлять 15-20 страниц печатного текста. В указанный объем не включаются приложения, которые сшиваются вместе с работой.

Работа имеет титульный лист, структурный план и соответствующее оформление. В работе используется сплошная нумерация страниц. Второй страницей является содержание работы. На титульном листе номер страницы не проставляется. Введение, каждая глава, заключение, а также список использованных источников начинаются с новой страницы.

#### **Методические рекомендации по защите кейсов.**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

#### **6.1. Основная литература**

1. Баринов В.А. Организационное проектирование. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 300 с.
2. Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. – М., 2013. – 525 с.
3. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: учебное пособие. – М.: Проспект, 2013. – 735 с.
4. Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: КНОРИУС, 2012. – 145 с.
5. Пригожин А.И. Организации. Системы и люди. – М.: Ленанд, 2015. – 300 с.

#### **6.2. Дополнительная литература**

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2011. – 375 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2013. – 300 с.
3. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 130 с.
4. Предпринимательское право Российской Федерации: учебник / Отв. Ред. Е.П.Губин. – М: Норма: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.

#### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Артюхова В. Р. Организационное проектирование как средство оптимизации документационного обеспечения управления организации // Электронное информационное пространство для науки, образования, культуры: материалы III

Международной научно-практической интернет-конференции, Орел, 5-6 декабря 2014 г. / ФГБОУ ВПО "Орловский гос. ин-т искусств и культуры" С. 164-169 .

2. Жуков Б. М. Организационное проектирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов.- М : Дашков и К°, 2011 - 266 с.

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)// Собрании законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / – Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / – Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / – Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / – Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н.Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru> / – Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru> / – Гарант
13. <http://www.value-eng.org/> – Общество функционально-стоимостных аналитиков США
14. <http://www.valuefoundation.org/> – Фонд Л. Майлза
15. <http://ivm.org.uk/> – Институт ФСА Великобритании
16. <http://www.scav-csva.org/> – Канадское общество ФСА
17. [www: // utpr.ru](http://www.utpr.ru) / – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. [http: //www. hrm.ru](http://www.hrm.ru) / – Портал о кадровом менеджменте
19. [http: //www. kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) / – сайт журнала «kadrovik.ru»
20. [http: //www. top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/) – сайт журнала «Управление персоналом»

#### **6.6. Иные источники**

1. Организационное проектирование : учебник : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управляющих кадров / В. А. Баринов.- М: ИНФРА-М, 2014 – 383 с.
2. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.Г.Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 355 с.

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.