

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Центр корпоративного развития

УТВЕРЖДЕНО  
Директор Центра  
корпоративного развития

« 23 » декабря 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**«Основы организационного развития»**

---

Наименование программы Менеджмент организации

Программу разработала: Борисов Дмитрий Анатольевич

Самара 2019 г.

## Содержание

1. Цели и задачи дисциплины
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине
3. Объем и виды учебной работы
4. Содержание дисциплины
5. Методические указания по освоению дисциплины
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

## 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Цель изучения дисциплины (модуля): обучение слушателей основам организационного развития систем, чтобы они имели знания и навыки для координации своих действий со стратегией организации.

Основными задачами изучения дисциплины (модуля) являются:

- знакомство слушателей с основами организационного развития как подхода;
- обучение их основам стратегического управления организацией и подразделениями;
- формирование у слушателей инновационного подхода к деятельности по совершенствованию работы организации.

Требования к результатам освоения дисциплины (модуля), включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:

Изучение дисциплины «Основы организационного развития» в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

### Профессиональные компетенции (ПК):

Вид деятельности: организационно-управленческая

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

ПК-1 -	Знать	Уметь	Владеть
способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- концепции организационного развития;</li> <li>- основы разработки и реализации программ организационного развития и изменений;</li> <li>- задачи и этапы разработки кадровой политики, условия её эффективной реализации;</li> <li>- основные методы управления проектной деятельностью;</li> <li>- способы, специфику разработки и внедрения политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;</li> <li>- цели, задачи и виды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить количественное прогнозирование и моделирование бизнес-процессов;</li> <li>- применить на практике полученные знания теории управления организационными изменениями и развитием;</li> <li>- оценивать влияние риска и неопределённости при оценке эффективности проекта;</li> <li>- разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;</li> <li>- определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью управлять подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;</li> <li>- способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;</li> <li>- навыками решения комплекса экономических задач и проведения вариантных расчетов при выборе управленческих решений при управлении проектами;</li> <li>- методиками предварительной проработки целей и задач проекта;</li> <li>- методикой оценки жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта;</li> <li>- навыками реализации и внедрения политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;</li> </ul>

	текущей деловой оценки персонала;	персонала в соответствии со стратегическими планами организации;	- методами деловой оценки персонала при найме в соответствии со стратегическими планами организации;
--	-----------------------------------	------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

ПК-2	Знать	Уметь	Владеть
способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные стратегические и тактические инструменты управления организацией;</li> <li>- технологию построения процессов управления организацией и персоналом;</li> <li>- современные модели управления и практические технологии их реализации;</li> <li>- принципы взаимодействия с подчиненными и коллегами;</li> <li>- принципы работы на общий результат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные модели управления;</li> <li>- разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в деятельности организации;</li> <li>- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>- анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по повышению их эффективности</li> <li>- применять подходы управления по ценностям, разрабатывать и анализировать корпоративную культуру компании,</li> <li>- оценивать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналитическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;</li> <li>- методологией экономического исследования, методами и приемами анализа экономических и управленческих процессов с помощью стандартных моделей.</li> <li>- навыками разработки и совершенствования корпоративной культуры,</li> <li>- навыками взаимодействия с подчиненными и коллегами работать на общий результат, кооперировать с другими людьми,</li> <li>- навыками контроля и оценки деятельности подразделений и сотрудников.</li> </ul>

		эффективность деятельности подразделений и сотрудников.	
--	--	---------------------------------------------------------	--

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

***Знать:***

- концепции организационного развития;
- основы разработки и реализации программ организационного развития и изменений;
- задачи и этапы разработки кадровой политики, условия её эффективной реализации;
- основные методы управления проектной деятельностью;
- способы, специфику разработки и внедрения политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;
- цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала;
- современные стратегические и тактические инструменты управления организацией;
- технологию построения процессов управления организацией и управления персоналом;
- современные модели управления и практические технологии их реализации;
- принципы взаимодействия с подчиненными и коллегами;
- принципы работы на общий результат.

***Уметь:***

- проводить количественное прогнозирование и моделирование бизнес-процессов;
- применить на практике полученные знания теории управления организационными изменениями и развитием;
- оценивать влияние риска и неопределённости при оценке эффективности проекта;
- разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;
- определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации
- применять современные модели управления;
- разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в деятельности организации;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по повышению их эффективности
- применять подходы управления по ценностям, разрабатывать и анализировать корпоративную культуру компании,
- оценивать эффективность деятельности подразделений и сотрудников

***Владеть:***

- способностью управлять подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

- навыками решения комплекса экономических задач и проведения вариантных расчетов при выборе управленческих решений при управлении проектами;
- методиками предварительной проработки целей и задач проекта;
- методикой оценки жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта;
- навыками реализации и внедрения политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;
- методами деловой оценки персонала при найме в соответствии со стратегическими планами организации;
- аналитическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;
- методологией экономического исследования, методами и приемами анализа экономических и управленческих процессов с помощью стандартных моделей.
- навыками разработки и совершенствования корпоративной культуры,
- навыками взаимодействия с подчиненными и коллегами работать на общий результат, кооперировать с другими людьми,
- навыками контроля и оценки деятельности подразделений и сотрудников.

### **3. Объем и виды учебной работы**

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Таблица 1. Объем и виды учебной работы

<b>Виды учебной работы</b>	<b>Всего час.</b>
Аудиторные занятия в том числе:	28
Лекции	8
Практические (ПЗ)	20
Общая трудоемкость: Часы	28
Виды промежуточной аттестации:	Экзамен

### **4. Содержание дисциплины**

#### **4.1. Темы дисциплины и виды занятий:**

Тематический план дисциплины «Основы организационного развития» представлен в таблице 2.

Таблица 2.

## Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лек	ПЗ	СР	Конт роль	Всего
Тема 1. Сущность организационного развития	ПК-1, ПК-2	2	6			8
Тема 2. Стратегия организационного развития	ПК-1, ПК-2	2	6			8
Тема 3. Развитие организационной культуры	ПК-1, ПК-2	2	6			8
Тема 4. Управление подразделением	ПК-1, ПК-2	4	4			8
Всего:	ПК-1, ПК-2	<b>10</b>	<b>22</b>			<b>32</b>

**4.2. Содержание тем дисциплины****Тема 1. Сущность организационного развития**

Понятие организации. Организационное развитие, его сущность и обусловленность. Организационное развитие как научный подход. Тенденции развития современного общества, определяющие направления организационного развития. Актуальные направления развития организаций. Природа организаций. Основные характеристики организаций. Типология организаций. Внешние и внутренние условия существования организаций. Динамическое равновесие как принцип существования современных организаций. Стадии развития организаций

**Тема 2. Стратегия организационного развития.**

Необходимость стратегического правления организацией. Новые стратегические задачи. Инновационный подход при решении стратегических задач. Модели стратегических решений. Управление изменениями организационных процессов. Реинжиниринг. Анализ стратегий ведущих современных компаний. Роль внутреннего аудита в определении стратегических направлений организационного развития. Реализация стратегий.

**Тема 3. Развитие организационной культуры**

Особая роль организационной культуры в развитии современной организации. Эффективная организационная культура как условие эффективности всех организационных систем. Типы организационной культуры, их характеристики. Подходы к оценке организационной культуры. Этапы изменений организационной культуры. Использование методики OSAI для оценки организационной культуры. Определение направлений изменений организационной культуры.

**Тема 4. Управление подразделением**

Роль подразделения в развитии организации. Организационное структурирование. Интегральная ответственность подразделений за организационную эффективность. Роль и функции менеджера подразделения. Возможности децентрализации бизнеса в организации, их обоснование. Бизнес–единицы как организация внутри организации. Особенности управления

бизнес-единицами. Требования, предъявляемые к топ-менеджменту при организации бизнес-единиц.

## **5. Методические указания по освоению дисциплины**

### **5.1. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

#### **Методические указания для преподавателя**

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы слушателей, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у слушателей ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с информационными базами данных сети Интернет.

#### **Методы проведения аудиторных занятий:**

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий в виде слайдов;

- практические занятия, во время которых слушатели выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

**Лекции** есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать слушателей к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.



**Практические занятия** направлены на развитие самостоятельности слушателей в исследовании изучаемых вопросов и приобретение профессиональных умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии слушателей, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы слушателей, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях слушатели учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать слушателей при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях должны учитываться преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя слушатели, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей экзаменационной оценке.

#### **Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Слушатели с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных слушателей, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала.

Подбор и разработка учебных материалов должны производиться с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Выбор средств и методов обучения осуществляется самим преподавателем. При этом в образовательном процессе рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими слушателями, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

Согласно требованиям, установленным Минобрнауки России к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, необходимо иметь в виду, что:

1) инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь.

2) инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом экзамена может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;
- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

### **Методические указания для слушателей**

Для успешного освоения дисциплины слушатели должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний.

#### **Работа с литературой**

При изучении дисциплины слушатели должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание слушателям следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале СГЭУ. Для поиска научной литературы по дисциплине слушателям также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: e-library.ru.

### ***5.2. Методические рекомендации по практическим занятиям***

Для решения учебных задач в рамках дисциплины «Основы организационного развития» используются следующие формы проведения практических занятий:

1. Анализ практических ситуаций (мини-кейсов) по отдельным разделам программы.
2. Дискуссии в рамках изученных тем.

Пример практической ситуации для анализа:

Недавно Вы были назначены на должность директора Западного региона компании Bereza Telecom. Предложение о назначении было для Вас внезапным и, после того как Вы его приняли, все последующие события, включая Ваш переезд, произошли достаточно стремительно. Вашему назначению на данную должность предшествовал скандальный уход предыдущего директора региона вместе с одним из ключевых территориальных менеджеров (по г. Верейску – административному центру Западного региона) в компанию-конкурент РФ Мобайл, где тот сразу же развернул агрессивную рекламную кампанию и начал открытие новых салонов в городе.

На данный момент одной из ключевых задач, которые ставит перед Вами руководство, является открытие флагманского офиса продаж в одном из районов г. Верейска. По замыслу руководства, в этом офисе будет осуществляться как работа с розничными клиентами, так и с юридическими лицами. Для розничных клиентов должна быть оборудована клиентская зона в формате проекта «Проводите время с нами!».

Для клиентов-юридических лиц на территории флагманского офиса должен быть сформирован Центр развития корпоративных продаж, сотрудники которого должны будут развивать отношения с действующими и привлекать новых клиентов. В офисе должна быть предусмотрена отдельная комфортабельная зона для проведения встреч и переговоров. Постепенно все ключевые корпоративные клиенты г. Верейска и области должны быть переведены на обслуживание в данный офис. Запуск в работу Центра корпоративных продаж должен произойти в день открытия самого флагманского офиса.

Для решения данных задач Вам предстоит:

- в первую очередь определиться с районом города, в котором будет располагаться флагманский офис;
- спланировать работу по проекту (определить ключевые этапы открытия, сроки и необходимые ресурсы);
- выбрать ключевых сотрудников – директора офиса и заместителя директора – которые возьмут на себя основную часть задач по реализации Вашего плана открытия офиса.

На выполнение задания предоставляется 40 минут.

### ***5.3. Методические рекомендации по написанию курсовых работ/курсовых проектов/контрольных работ***

Написание курсовых работ (проектов) и контрольных работ по данной дисциплине не предусмотрено учебным планом.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Основы организационного развития»**

Перечень контролирующих мероприятий для проведения промежуточного контроля по дисциплине «Основы организационного развития» представлен в таблице 3.

## Фонд оценочных средств по дисциплине «Основы организационного развития»

Номер недели	Промежуточная аттестация						
	Курсовая работа	Курсовой проект	Контрольная работа (для заочной формы обучения)	Промежуточное тестирование	Зачет	Зачет с оценкой	Экзамен
1							+

**6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Изучение дисциплины «Основы организационного развития» в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

**Профессиональные компетенции (ПК):**

Вид деятельности: организационно-управленческая.

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;	Знать	Уметь	Владеть
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- концепции организационного развития;</li> <li>- основы разработки и реализации программ организационного развития и изменений;</li> <li>- задачи и этапы разработки кадровой политики, условия её эффективной реализации;</li> <li>- основные методы управления проектной деятельностью;</li> <li>- способы, специфику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить количественное прогнозирование и моделирование бизнес-процессов;</li> <li>- применить на практике полученные знания теории управления организационными изменениями и развитием;</li> <li>- оценивать влияние риска и неопределённости при оценке эффективности проекта;</li> <li>- разрабатывать и внедрять политику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью управлять подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;</li> <li>- способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;</li> <li>- навыками решения комплекса экономических задач и проведения вариантных расчетов при выборе управленческих решений при управлении проектами;</li> <li>- методиками предварительной проработки целей и задач проекта;</li> <li>- методикой оценки жизнеспособности и</li> </ul>

	разработки и внедрения политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала; - цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала;	привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала; -определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;	финансовой реализуемости проекта; - навыками реализации и внедрения политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала; - методами деловой оценки персонала при найме в соответствии со стратегическими планами организации;
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

ПК-2 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Знать	Уметь	Владеть
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные стратегические и тактические инструменты управления организацией;</li> <li>- технологию построения процессов управления организацией и персонала;</li> <li>- современные модели управления и практические технологии их реализации;</li> <li>- принципы взаимодействия с подчиненными</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные модели управления;</li> <li>- разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в деятельности организации;</li> <li>- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>- анализировать коммуникационные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналитическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;</li> <li>- методологией экономического исследования, методами и приемами анализа экономических и управленческих процессов с помощью стандартных моделей.</li> <li>- навыками разработки и совершенствования корпоративной культуры,</li> </ul>

	коллегами; – принципы работы на общий результат.	межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по повышению их эффективности – применять подходы управления по ценностям, разрабатывать и анализировать корпоративную культуру компании, – оценивать эффективность деятельности подразделений и сотрудников.	– навыками взаимодействия с подчиненными и коллегами работать на общий результат, кооперировать с другими людьми, – навыками контроля и оценки деятельности подразделений и сотрудников.
--	-----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 4

**Уровни сформированности компетенций**

<b>Компетенции (код, наименование)</b>	<b>Уровни сформированности компетенции</b>	<b>Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)</b>
ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;	1. Пороговый	<b>Знать:</b> - концепции организационного развития; - основы разработки и реализации программ организационного развития и изменений; - задачи и этапы разработки кадровой политики, условия её эффективной реализации; - основные методы управления проектной деятельностью; <b>Уметь:</b> - проводить количественное прогнозирование и моделирование бизнес-процессов;

	2. Повышенный	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применить на практике полученные знания теории управления организационными изменениями и развитием;</li> <li>- оценивать влияние риска и неопределённости при оценке эффективности проекта;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью управлять подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;</li> <li>- способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;</li> <li>- навыками решения комплекса экономических задач и проведения вариантных расчетов при выборе управленческих решений при управлении проектами;</li> <li>- методиками предварительной проработки целей и задач проекта;</li> <li>- методикой оценки жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта;</li> <li>- навыками реализации и внедрения политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;</li> <li>- методами деловой оценки персонала при найме в соответствии со стратегическими планами организации;</li> </ul>
--	---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
------------------------------------	-------------------------------------------	------------------------------------------------------------



<p>ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</p>	<p>1. Пороговый</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– современные стратегические и тактические инструменты управления организацией;</li> <li>– технологию построения процессов управления организацией и управления персоналом;</li> <li>– современные модели управления и практические технологии их реализации;</li> <li>– принципы взаимодействия с подчиненными и коллегами;</li> <li>– принципы работы на общий результат.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять современные модели управления;</li> <li>- разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в деятельности организации;</li> </ul> <p>организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p>
	<p>2. Повышенный</p>	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по повышению их эффективности</li> <li>– применять подходы управления по ценностям, разрабатывать и анализировать корпоративную культуру компании,</li> <li>– оценивать эффективность деятельности подразделений и сотрудников.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналитическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;</li> <li>– методологией экономического исследования, методами и приемами анализа экономических и управленческих процессов с помощью стандартных моделей.</li> <li>– навыками разработки и совершенствования корпоративной культуры,</li> <li>– навыками взаимодействия с подчиненными и коллегами работать на</li> </ul>

		общий результат, кооперировать с другими людьми, – навыками контроля и оценки деятельности подразделений и сотрудников.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Критерии оценки экзамена:

Оценка	Шкала
Отлично	<p>Слушатель должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;</li> <li>- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;</li> <li>- правильно формулировать определения;</li> <li>- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой;</li> <li>- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Хорошо	<p>Слушатель должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;</li> <li>- продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</li> <li>- продемонстрировать умение ориентироваться в литературе;</li> <li>- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>Слушатель должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>Слушатель демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

**6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

### 6.3.1 Материалы для промежуточного тестирования

#### Тесты

Код контролируемой компетенции: ПК-1, ПК-2

**1. Наибольшее воздействие на деятельность организации оказывает:**

1. Институциональный уровень внешней среды организации
2. Рыночный уровень внешней среды организации
3. Ближний уровень внешней среды организации
4. Общественный уровень внешней среды организации

**2. Какая из указанных характеристик обычно не отражается в миссии организации:**

1. Предполагаемые продукты или услуги
2. Сроки реализации поставленных целей
3. Место и роль организации в системе рыночных отношений
4. Факторы выживания и повышения конкурентоспособности организации

**3. К элементам внутренней среды организации не относятся:**

1. Персонал организации и его квалификация
2. Процессы бизнеса
3. Структура организации
4. Поставщики и клиенты организации

**4. Требование достаточности при построении дерева целей означает:**

1. Среди целей низшего уровня не должно быть избыточных целей
2. Достижение всех целей более низкого уровня должно обязательно приводить к достижению соответствующих целей более высокого уровня
3. Достижение каждой цели должно быть обеспечено ресурсами
4. Для реализации каждой цели в организации должно быть создано специальное подразделение

**5. В результате процесса преодоления чрезмерной сложности и многообразия управленческих отношений путем упрощения, стандартизации и сведения к отношениям между должностными позициями и рабочими функциями формируется:**

1. Линейная организация
2. Формальная организация
3. Неформальная организация
4. Естественный организационный порядок

**6. Линейная, функциональная, матричная структура – это разновидности:**

1. Групповых организационных структур
2. Формальных организационных структур
3. Неформальных организационных структур

**7. Свойство организационной целостности предполагает, что:**

1. Элементы системы могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается
2. Потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов
3. Система имеет потребность в организации и управлении
4. Система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии

возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности

**8. Свойство организации как системы, означающее наличие у организации качественно новых свойств, которые отсутствуют у ее составных частей:**

1. целостность
2. эмерджентность
3. гомеостазис
4. структурированность

**9. Свойство организации как системы, означающее возможность выделения из организации элементов и распределение между ними ролей:**

1. Гомеостазис
2. Иерархичность
3. Эмерджентность
4. Структурированность

**10. Из перечисленного исключите характеристику, присущую не всем организациям:**

1. Цель
2. Правила
3. Персонал
4. Структура

**11. «Шаговая» модель организационных изменений разработана:**

1. К. Левином
2. Э. Шайном
3. К. Девисом
4. Ч. Барнард

**12. Выберите верное утверждение:**

1. «Организационное развитие – это непланируемые процессы»
2. «Организационное развитие основано на принципе индивидуальной работы»
3. «Организационное развитие основано на применение системного подхода»
4. «Организационное развитие не предполагает преобразование компонентов системы управления»

**6.3.2 Тематика курсовых работ/курсовых проектов/контрольных работ**

Написание курсовых работ (проектов) и контрольных работ по данной дисциплине не предусмотрено учебным планом

**6.3.3. Примерные вопросы к экзамену**

Код контролируемых компетенций: ПК-1, ПК-2.

№ п\п	Содержание вопроса	Код контролируемой компетенции
1	Понятие организации. Основные характеристики	ПК-1, ПК-2

	организации	
2	Типология организаций.	ПК-1, ПК-2
3	Сущность и обусловленность организационного развития	ПК-1, ПК-2
4	Тенденции развития современного общества . Их роль в формировании направлений развития организации	ПК-1, ПК-2
5	Внешние факторы , влияющие на развитие организаций.	ПК-1, ПК-2
6	Системообразующие факторы в организации	ПК-1, ПК-2
7	Этапы развития организаций	ПК-1, ПК-2
8	Кризисная модель развития организации по Л. Грейнеру	ПК-1, ПК-2
9	Стратегия организационного развития. Эволюционное и революционное развитие организаций)	ПК-1, ПК-2
10	Модели стратегического развития	ПК-1, ПК-2
11	Эффективность реализации стратегий. Анализ деятельности ведущих современных компаний	ПК-1, ПК-2
12	Реинжиниринг,его необходимость,направления реализации	ПК-1, ПК-2
13	Внутренний аудит, его направления и роль в определении стратегии организации	ПК-1, ПК-2
14	. Условия эффективности современной организации	ПК-1, ПК-2
15	Типы организационной культуры. Их соответствие условиям внешней и внутренней среды	ПК-1, ПК-2
16	Основные характеристики клановой культуры, условия ее эффективности.	ПК-1, ПК-2
17	Основные признаки адхократической культуры	ПК-1, ПК-2
18	Рыночная культура как тип организационной культуры	
19	Иерархическая культура, ее основные характеристики и показатели эффективности	ПК-1, ПК-2
20	Корпоративные ценности как основа организационной культуры	ПК-1, ПК-2
21	Подходы к оценке организационной культуры	ПК-1, ПК-2
22	Формирование новой ментальности при изменении организационной культуры.	ПК-1, ПК-2
23	Диагностика организационной культуры с помощью методики OSAI	ПК-1, ПК-2
24	Взаимодействие управленческих систем в организации	ПК-1, ПК-2
25	.Организационное лидерство	ПК-1, ПК-2
26	Специфика деятельности служб и специалистов по работе с персоналом в различных организациях	ПК-1, ПК-2
27	Изменения организационной культуры, необходимость	ПК-1, ПК-2

	обоснования	
28	Роль подразделения в развитии организации. Интегральная ответственность подразделений.	ПК-1, ПК-2
29	Особенности управления бизнес-единицами. Функции и задачи руководителя бизнес-единицы	ПК-1, ПК-2
30	Требования, предъявляемые к топ- менеджменту в условиях функционирования бизнес-единиц	ПК-1, ПК-2

### Тематика эссе

1. Антикризисное управление в системе управления организацией.
2. Причины возникновения организационных кризисов.
3. Модели работы с кризисами.
4. Особенности работы с информационными , технологическими, инновационными, катастрофическими кризисами.
5. Профилактика кризисов. Создание антикризисной управленческой команды
6. Роль подразделения в развитии организации. Интегральная ответственность подразделений.
7. Организационное структурирование.
8. Условия эффективной деятельности бизнес-единиц

### Требования к оформлению эссе

Промежуточная аттестация – может проводится в форме защиты слушателями эссе. Тематика эссе может быть выбрана слушателями самостоятельно в рамках предлагаемых тем.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 3 и не более 6 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

Структура работы - введение, основная часть, заключение, список литературы.

### Критерии оценки экзамена:

Оценка	Шкала
Отлично	Слушатель должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения;
	- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Слушатель должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного

	материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Слушатель должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	Слушатель демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

#### Шкала и критерии оценки (промежуточное тестирование)

Число правильных ответов	Оценка	Уровень сформированности компетенции
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»	Повышенный
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»	Повышенный
51-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»	Пороговый
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»	Компетенция не сформирована

#### **6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

##### **Методические материалы по проведению экзамена**

*Цель* – оценка качества усвоения учебного материала и сформированности компетенций в результате изучения дисциплины.

*Процедура* - проводится в форме собеседования с преподавателем во время экзамена. Слушатель получает экзаменационный билет и время на подготовку. Время 15-20 минут.

*Содержание* представляет перечень примерных вопросов к экзамену

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература:**

1. Кафидов, В. В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - М.: Академический Проект, Фонд "Мир", 2018. - 144 с.
2. Розанова, Н. М. Корпоративное управление : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 339 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02854-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433451>

#### **Дополнительная литература:**

1. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 156 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433605>
2. Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 301 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-01314-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433606>

#### **Электронные и Internet-ресурсы:**

1. Официальный сайт журнала «Кадровый менеджмент». URL: <http://www.hrm.ru/>
2. Электронный журнал для специалистов по управлению персоналом. URL: <http://www.hr-journal.ru/>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- аудитория, оборудованная учебной мебелью, видеопроекторным оборудованием для презентаций и экраном;
- возможность пользования библиотекой и читальным залом, оснащенным компьютерной техникой для доступа к электронному каталогу библиотеки СГЭУ;
- компьютерные классы для всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки слушателей с доступом к базам данных Интернет.

Разработчик:

Борисов Д.А.