

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 23.12.2025 14:14:33
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся**

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.О.02 Организационное проектирование системы управления персоналом
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом
(наименование образовательной программы)

Магистр
(квалификация)

Заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

Пономаренко Е.В., д-р наук по гос. управлению, профессор, профессор кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Организационное проектирование системы управления персоналом»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)

Характеристика дисциплины (модуля)

Таблица 1

Образовательная программа	магистратуры
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые и практические задания, реферат, контроль знаний по разделам
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	1
Общая трудоемкость (академ. часов)	108
Аудиторная контактная работа:	36
Лекционные занятия	4
Семинарские занятия	4
Самостоятельная работа	87
Контроль	9
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций и их элементов

Таблица 2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1: Способен разрабатывать организационные проекты при решении профессиональных задач в сфере управления персоналом	Знать: - определять цели, стратегии организации, раскрывать сущность проектирования организации, в том числе при проектировании системы управления персоналом; Уметь: - проектировать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц; Владеть: - навыками проводить анализ успешных корпоративных практик по разработке проектов в области организационного проектирования систем	УК-2.1, 3-1 УК-2.1, У-1 УК-2.1, В-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		управления персоналом с учетом особенностей каждой сферы деятельности;	
ОПК-4: Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.1: Способен проектировать организационные изменения при осуществлении профессиональной деятельности	Знать: - теорию организационного проектирования и организационных изменений, теорию принятия управленческих решений,; Уметь: - проектировать организационные изменения при осуществлении профессиональной деятельности; Владеть: - навыками разработки, обоснования и принятия стратегических управленческих решений по проектированию системы управления персоналом с учетом организационных изменений.	ОПК-4.1, З-1 ОПК-4.1, У-1 ОПК-4.1, В-1

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности				
1.	Тема 1.1. Организация как социальная система	1	УК-2.1 ОПК-4.1	Устный опрос, ситуационные и практические задания
2.	Тема 1.2. Организационный дизайн			Устный опрос, ситуационные задания
3.	Тема 1.3. Организационное развитие и управление изменениями			Устный опрос, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Технологическое проектирование организационных структур				
5.	Тема 2.1. Технологии проектирования организационного дизайна	1	УК-2.1 ОПК-4.1	Устный опрос, практические задания
6.	Тема 2.2. Организационный проект: процедурная логика проектирования			Устный опрос, практические задания, эссе/доклад
5.	Тема 2.3. Организационные изменения в госслужбе			Устный опрос, практические задания, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Организационное проектирование системы управления персоналом»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
	ПЗ / СЗ				Всего за тему	КЗР (ТЗ)	ИЗ
	ЛЗ	УО	СЗ	ПЗ			
P.1. Т.1.1		2	3	3	8		
P.1. Т.1.2		2	7		9	10	
P.1. Т.1.3		2	7		9		
P.2. Т.2.1		2		8	10		
P.2. Т.2.2		2		15	17	10	
P.3. Т.2.3		2		12	14		
Итого: 1006	0	12	17	38	67	20	13

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация), в т.ч. научная составляющая.

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
Раздел 1. Организационное проектирование системы управления персоналом: сущность и специфические особенности	
Тема 1.1. Организация как социальная система	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы. 2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критерии. 3. Дайте характеристику структуры государства как системы. 4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип. 5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор? 6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей? 1. 7. Какие Вы знаете модели социальной организации?
Тема 1.2. Организационный дизайн	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие Вы знаете модели социальной организации? 2. В чем суть организационного дизайна? Какие элементы в него входят? 3. Перечислите принципы и характеристики организационной структуры согласно классической модели системы управления Макса Вебера? 4. Назовите типы организационных структур управления и подходы к их формированию. 5. Охарактеризуйте виды организационных структур управления, их преимущества и недостки. 6. Как оценивается организационная эффективность и какие факторы на нее влияют. 7. Назовите принципы, задачи и подходы к организационному проектированию. 8. Дайте характеристику основным способам организационного проектирования. 1. 9. В чем суть реинжиниринга организационной структуры, сетизации?
Тема 1.3. Организационное развитие и управление изменениями	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем суть организационного развития? Перечислите основные характеристики процесса организационного развития и факторы внешнего мира, влияющие на него. 2. Дайте характеристику теориям запланированных изменений. В чем суть модели изменений Курта Левина / теории Джона Коттера / модели ADKAR / модели AIDA / модели перехода Уильяма Бриджеса. 3. Перечислите методы организационного развития. 4. Назовите используемые техники и технологии организационного развития, роли различных сторон изменений.
Раздел 2. Технологическое проектирование организационных структур	
Тема 2.1. Технологии проектирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте характеристику технологии разработки организационного дизайна. Назовите 5 характеристик организационного дизайна, а также влияющие на него факторы.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
организационного дизайна	<p>2. Назовите основные типы организационной культуры согласно теорий К. Камерона и Р. Куинна, Д. Бэка, Д. Коуэна и Г. Хофтеда.</p> <p>3. В чем суть концепции необходимой организации (Requisite organization)? Дайте характеристику принципам RO.</p> <p>4. Охарактеризуйте компетентностный подход, грейда как уровня развития работника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций.</p> <p>5. Дайте характеристику технологиям моделирования, реорганизации и реинжиниринга. В чем различие между реорганизацией и реинжинирингом? Какие методологии моделирования Вы знаете?</p>
Тема 2.2. Организационный проект: процедурная логика проектирования	<p>1. Какие Вы знаете стратегии осуществления изменения по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу? Дайте им характеристики.</p> <p>2. Опишите модели изменений для реализации выбранной стратегии: «EASIER», «DEES».</p> <p>3. В чем управления изменениями? Охарактеризуйте каждый уровень: изменение проектов, программы изменений, организации как проводники изменений.</p> <p>4. Охарактеризуйте направления организационных изменений в государственной службе.</p> <p>5. Дайте характеристику концепции изменений М. Бира и Н. Нориа: «Теория О» и «Теория Е», модели В.А.Гончарука, модели «мусорного ящика», теории структурных изменений в гос.организации согласно классификации М. Ханнона и Дж. Фримена.</p> <p>6. В чем суть проектного подхода в сфере управления персоналом. Дайте характеристику технологии форсайт. Назовите направления HR-проектов, особенности виртуальных команд.</p>
Тема 2.3. Организационные изменения в госслужбе	<p>1. В чем суть реформирования? Чем отличается различие в сути и понятиях «реформа» и «усовершенствование» или «модернизация». Перечислите реализованные экономические и социальные реформы на территории РФ.</p> <p>2. Дайте характеристику административной реформы РФ, моделям. Назовите этапы административной реформы.</p> <p>3. Какие сегодня используются технологии в процессе проведения реформ? Назовите направления реформ в сфере цифровизации государственного управления.</p> <p>4. Охарактеризуйте новый формат управления в органах государственной власти.</p> <p>5. В чем состоит дизайн современного этапа реформы государственной службы РФ? Какие проблемы возникают в процессе реформирования?</p> <p>6. Охарактеризуйте организационный дизайн реформы. Назовите акторов реформы.</p> <p>7. Какие модели менеджмента качества используются в реформах государственного управления? Дайте характеристику моделям качества, бережливого управления, модели общей схемы оценки CAF.</p> <p>8. В чем суть модели человекоцентричного государства, ее элементов, системы ценностей. Перечислите основные принципы человекоцентричного государства.</p>

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Задание 1

Прочтите текст, выберите правильные ответы и обоснуйте выбор

Проект в сфере управления персоналом представляет собой спланированную деятельность, ограниченную целью, временем и ресурсами. В таких проектах применяются традиционные инструменты проектного управления.

Вопрос: Что такое сетевой график и для чего он используется?

А. Инструмент для планирования и контроля выполнения задач в проекте, позволяющий наглядно представить последовательность и взаимосвязь работ

Б. Документ, содержащий список всех участников проекта и их контактные данные

В. Финансовый отчет о расходах на проект

Г. Позволяет оптимизировать сроки выполнения проекта и определить критический путь

Д. Медиаплан проекта в социальных сетях

Е. Структура разбиения работ (декомпозиции работ)

Ж. Последовательность задач, которая определяет минимальное время выполнения проекта

З. Отчет об отклонениях основных показателей (результатов) проекта

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 2

Прочтите текст и установите соответствие

Организационный дизайн представляет собой процесс реализации организационного проекта по созданию лучшего соответствия организационной структуры стратегическим решениям организации. Дизайн имеет 5 основных параметров.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правового столбца:

Параметр	Описание параметра	
Специализация	А.	процесс управления связан с ответственностью подразделений, рентабельностью и мотивацией сотрудников
Связанность	Б.	Обязанности возлагаются на тех людей и команды, которые наилучшим образом подходят для их исполнения
Знания и компетенции	В.	Гибкость в развитии новых стратегий и подстраивании под будущие изменения
Контроль и обязательства	Г.	Концентрация сходной деятельности в отдельном подразделении, функции

	Инновационность и пластиичность	Д.	Описываются границы и поощряется развитие высокоспециализированных навыков
		Е.	Координация между подразделениями в случаях отсутствия обычных связей между людьми

Ответ:

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5

Задание 3

Прочтайте текст и установите последовательность

Административная реформа как проектная деятельность органов власти всех уровней, предполагает несколько моделей проведения.

Задание: выстройте этапы осуществления функциональной модели административной реформы:

1. перераспределение функциональной нагрузки внутри органов власти и различных уровней публичной власти
2. мониторинг и контроль изменений, подведение итогов
3. передача функций, которые не предполагают исполнения властных полномочий, децентрализованным организациям, иным независимым агентам
4. проведение функционального анализа исполнительной власти
5. оптимизация полномочий органов гос.управления, устранение дублирующих и избыточных функций.

Ответ:

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Задание 4

Прочтайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Организационная структура для управления стратегическими изменениями в рамках реализации организационных или HR-проектов предполагает выполнение нескольких ролей, которые могут быть формальными и неформальными.

Вопрос: Какую роль можно отнести к неформальной?

- А. Руководитель проекта
- Б. Руководитель программы
- В. Эксперт
- Г. Куратор проекта
- Д. Управляющий комитет

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 5

Прочтайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Организационная структура управления представляет собой систему взаимосвязей и взаимоотношений между уровнями управления в организации, которая отражает иерархию и состав, функции, права и обязанности руководителей и других сотрудников.

Вопрос: как называется организационная структура управления, которая представляет собой симбиоз командной и круговой организации, когда полномочия и ответственность за принятие решений распределяются между самоорганизующимися командами:

- А. Холакратия
- Б. Процессная структура
- В. Плоская структура
- Г. Сетевая структура
- Д. Экосистема

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 6

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Проект в сфере управления персоналом — это спланированная деятельность, ограниченная целью, временем, ресурсами, в результате которой получается новый продукт, улучшается процесс или закрывается конкретная потребность заказчика. Деятельность по реализации HR-проектов сталкивается с проблемами и ошибками, среди которых часто встречаемой ошибкой является возложение на HR-службу ответственности за разработку и внедрение управленческих технологий.

Задание:

1. Приведите примеры таких ошибок.
2. Назовите пути их устранения.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 7

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Основные структурные подразделения организации: Отдел стратегического планирования; НИОКР; отдел по производству товара А; технология изделия Б; президент компании; технология товара А; производство и снабжение товара А; бухгалтерия (товар Б); маркетинговый отдел (товар А); отдел управления персоналом; отдел финансов и экономики на предприятии; бухгалтерия (товар А); маркетинговый отдел (товар Б); производство и снабжение товара Б; отделение по производству товара Б.

Задание:

1. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите вид ее деятельности и тип ОСУ данной организации, насколько она соответствует реализации проектной деятельности.
2. Обоснуйте свой выбор ОСУ.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 8

Прочитайте текст и установите соответствие

Концепция «Бережливого правительства» предполагает использование принципов и методов бережливого производства для нахождения и использования наиболее эффективного и качественного способа оказания государственных услуг.

Соотнесите инструменты бережливого управления, данные в левом столбце, с их характеристиками из правого столбца:

Инструменты		характеристиками	
		А.	управление системой во избежание ошибок или их своевременного выявления путем самопроверка, делегирования полномочий
	Канбан	Б.	управления проектами и задачами, позволяющими визуализировать рабочий процесс и оптимизировать выполнение задач посредством рабочей доски
	Пока-ёкэ	В.	механизмы организационной самооценки посредством открытия коммуникационных каналов внутри организации, отказ от функциональных колодцев и настройка партисипаторных механизмов для получения обратной связи от всех заинтересованных сторон
	Метод оценки	Г.	построение горизонтальных процессных моделей, позволяющих максимально эффективно и результативно создавать ценность для потребителя
	Концепция	Д.	система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), предполагающая: сортировку, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизацию и совершенствование

Ответ:

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5

Задание 9

Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Муниципальное управление городского округа работает над разработкой и реализацией программы благоустройства общественных пространств. Виртуальная команда состоит из сотрудников различных отделов муниципального управления, работающие удаленно. Проблемы, с которыми сталкивается команда, включают: коммуникационные барьеры, отсутствие единого рабочего пространства, низкую мотивацию и вовлеченность, технические проблемы.

Задание:

1. Приведите примеры на каждую проблему и предложите мероприятия / решения для повышения эффективности деятельности виртуальных команд с учетом ситуации, которая сложилась сегодня в Донецкой Народной Республике.
2. Запишите развернутый обоснованный ответ – не более 150 слов.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 10

Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Сотрудники низшего звена в министерстве занимаются обработкой большого количества запросов от граждан. Традиционно такие запросы проходят через несколько уровней управления перед тем, как будет принято окончательное решение. Это замедляет процесс и увеличивает вероятность ошибок персонала.

Задание:

1. Опишите виды проблем и потерь в сложившейся ситуации.
2. Предложите проекты / мероприятия по решению проблем и устранению потерь.
3. Ответ обоснуйте (не более 150 слов).

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 11

Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Существует несколько подходов к изменению бизнес-процессов и структуры организации с целью улучшения ее показателей, которые рассматриваются в рамках организационного проектирования и моделирования.

Задание: выберите среди перечисленных три характеристики реинжиниринга в отличие от реорганизации:

- А. Постепенное улучшение существующих процессов
- Б. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов.
- В. Автоматизация рутинных операций без изменения структуры процессов.
- Г. Разработка новой модели процессов, ее внедрение и тестирование
- Д. Постепенная оптимизация существующих процессов.
- Е. Оптимизация организационной структуры компании
- Ж. Перераспределение полномочий и ответственности

Ответ:

Обоснование:

Задание 12

Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Проект представляет собой это комплекс взаимосвязанных мероприятий, разработанных для достижения определенных целей в течение заданного времени при установленных ресурсных ограничениях. В сфере управления персоналом проект также является спланированной деятельностью, ограниченной целью, временем и ресурсами.

Задание: выберите три варианта характеристик системы управления проектами в отличие от управления процессами из перечисленных:

- А. Уникальная деятельность
- Б. Повторяемая, типовая срочная работа
- В. Деятельность персонала, оцениваемая по нормативам, результатам и трудозатратам
- Г. Деятельность персонала, оцениваемая по достигнутым целям, полученным результатам
- Д. Деятельность, подчиненная функциям (процессам, регламентам)
- Е. Деятельность, направленная на выполнение должностных обязанностей
- Ж. Деятельность, выполняемая в рамках распределенных ролей

Задание 13

Прочтите текст и установите соответствие

Проектная деятельность представляет собой спланированную деятельность, ограниченную во времени и по материальному обеспечению, в результате которой получается новый продукт, улучшается процесс или закрывается конкретная потребность заказчика. HR-проекты также направлены на достижение конкретных задач в рамках управления человеческими ресурсами.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правового столбца:

Понятия в рамках проектной деятельности	Характеристики
---	----------------

1.	HR-проекты	А.	Разрыв между ожиданиями и восприятием исполнителей
2.	Форсайт	Б.	Группа лиц, преимущественно взаимодействующих через электронную почту, чаты и другие технические средства
3.	Виртуальная команда	В.	Разовые усилия по улучшению управления персоналом
4.	Риски проекта	Г.	Управление коммуникациями и конфликтами для минимизации отклонений
		Д.	Технология прогнозирования и проектирования будущего
		Е.	Использование аутсорсинга для передачи непрофильных функций

Ответ:

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4

Задание 14

Прочтите текст и установите последовательность

Система управления персоналом представляет собой совокупность элементов управления организацией, в которой реализуются все функции управления персоналом и используется технология как набор операций и процедур кадрового менеджмента.

Задание: выстройте в порядке реализации основные элементы системы работы с персоналом, отраженные в технологии:

1. Набор
2. Вознаграждение
3. Отбор
4. Ориентация и адаптация
5. Планирование персонала
6. Оценка исполнения потенциала
7. Обучение персонала
8. Подготовка кадров
9. Анализ работ
10. Управление карьерой

Ответ:

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Задание 15

Прочтите текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

При применении инновационных технологий разработки, обоснования и принятия кадровых решений, большую популярность приобрели процессы формирования виртуальных команд.

Задание: Выберите и обоснуйте (не более 40 слов) правильный ответ среди предложенных, характеризующий виртуальную команду:

- А. Команда, работающая в Фронт-офисе и занимающаяся обслуживанием клиентов
- Б. Группа людей, работающих в Бэк-офисе
- В. Команда, занимающаяся исключительно ИТ-проектами организации
- Г. Группа специалистов, работающих над одним небольшим проектом
- Д. Персонал, работающий сообща в рамках функционала подразделения
- Е. Группа лиц, объединенных общими целями в рамках проекта с распределенными ролями, но взаимодействующих через виртуальные коммуникации

Ответ:

Обоснование:

Задание 16

Прочтите текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Распространенной моделью представления знаний среди экспертных систем при применении инновационных технологий разработки, обоснования и принятия кадровых решений, является продукционная модель, в которой знание представляется в виде правил (утверждений, высказываний), сформулированных на основе знаний экспертов.

Задание: выберите одну характеристику продукционной модели из перечисленных и обоснуйте ответ:

А. Основана исключительно на статистических данных без использования логических правил

Б. В модели знания представляются в виде правил, которые имеют структуру "ЕСЛИ (условие), ТО (действие)", ИНАЧЕ (действие)

В. Модель не требует базы знаний и работает только на основе алгоритмов машинного обучения

Г. Использует только графические данные и не поддерживает текстовые описания

Д. Модель не позволяет учитывать эмпирические данные экспертов

Ответ:

Обоснование ответа:

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Ситуационное задание к теме 1.1

Кризисная ситуация в АНО «Образование Будущего»

Ситуация

Автономная некоммерческая организация (АНО) «Образование Будущего» 10 лет успешно реализует проекты в сфере дополнительного образования для детей и подростков. Организация находится на этапе Жизненного цикла организации, которому характерны: высокая продуктивность, стабильное финансирование, сильная команда, признание на региональном уровне.

Однако в последнее время начали возникать следующие кризисные явления:

- руководители перегружены оперативными задачами, так как не смогли создать резерв из менеджеров среднего звена;
- наблюдается рост накладных расходов за счет увеличения затрат на административный аппарат;
- начали проявляться проблемы, связанные со смещением фокуса внимания руководства на поддержание текущих проектов и явным отсутствием новых инициатив;
- избыточное количество согласований замедляет принятия решений;

Все перечисленное привело к снижению мотивации сотрудников и оттоку ключевых специалистов в коммерческий сектор из-за рутинности задач.

Руководитель провел «мозговой штурм» со всеми менеджерами среднего звена, по итогам которого пришел к выводу об усилении административной составляющей в управлении организацией, что привело к чрезмерному контролю и формализации процессов, подавлению инициатив работников, потере связи с региональной ситуацией на рынке дополнительного образования, снижению интереса партнёров к «устаревшим» проектам, конфликтам между разными подразделениями из-за бюрократических проволочек.

Команде менеджеров было дано задание в течение недели сделать диагностический анализ ситуации и предложить управленческие решения по выходу из данной кризисной ситуации.

Задания по кейсусу:

1. Выделите этап жизненного цикла по И. Адизесу, на котором находится в своем развитии АНО «Образование Будущего». Обосновать выбор, описав существующие проблемы: нормальные и аномальные.
2. Провести анализ наличия управленческих ролей, присущих данному этапу, и выделив доминирующую. Обосновать ответ.
3. Предложить варианты выхода из кризисной ситуации, описав

Практическое задание 2

Задание по форме представляет собой творческую работу. Студенты выполняют задание индивидуально, представляют результаты на практическом занятии, сопровождают ответ презентацией.

Методика выполнения задания - проанализировать состояние организации или государственного органа в соответствии с вопросами, и определить необходимость в осуществлении изменений в данной организации.

Вопросы:

1. Есть ли у руководителей структурных подразделений органа власти или организации перегруженность при осуществлении функций (по времени, объему работы, при подготовке отчетности)? Каковы причины этой перегруженности?
2. Оцените уровень результативности управления структурными подразделениями, используя для этого имеющиеся показатели и критерии, установленные в органе власти или организации.
3. Есть ли в вашей организации руководители, у которых недостаточно определены права и ответственность, трудовые функции, недостаточно выделено финансовых и

материальных ресурсов для достижения результативности конкретного структурного подразделения или в целом организации?

4. Есть ли в организации проблемы в коммуникациях, особенно по информированию персонала о требованиях к достижению результатов деятельности подразделений, а также по индивидуальным результатам работы?

5. Есть ли в организации проблемы у работников с пониманием и соблюдением ценностей, отношений, норм поведения, то есть с тем, что составляет понятие «организационная культура»?

6. Есть ли в организации проблемы с применением технологий, которые способствуют достижению целей, осуществлению функций, достижению результатов деятельности организации?

7. Кто является организатором изменений в организации?

8. Какие элементы в системе управления были подвергнуты изменениям в организации за последние пять лет?

9. Каковы масштабы изменений в организации за последние пять лет?

10. Нужны ли организации или органу власти изменения?

2. Что необходимо сделать для эффективного осуществления изменений в организации или органе власти (относительно оптимизации организационной структуры, пересмотра трудовых функций, проектирования новых процедур или процессов, конкретизации норм служебного поведения и корпоративных ценностей, разработки и применения конкретных технологий)?

Ситуационное задание к теме 1.2

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго – 16 человек, третьего – 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Задание:

1. Определите тип организационной структуры управления (ОСУ) организаций / предприятий, рассмотренных в приведенных выше ситуациях.

2. Назовите основные проблемы, связанные с ОСУ этих организаций.

3. Предложите свое решение каждой из выявленных проблем путем преобразования ОСУ.

Практические задания к теме 1.2

Задание:

1. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организаций, определите вид ее деятельности и тип ОСУ данной организации.

2. Обоснуйте свой выбор ОСУ и начертите структуру данной организации.

Вариант 1. Начальник планово-экономического управления; бухгалтерия; заместитель начальника финансового отдела; главный бухгалтер; отдел планирования себестоимости, прибыли и анализа; отдел ценообразования; заместитель начальника управления по организации труда и занятости; отдел анализа и учета трудоемкости; отдел по работе с ценными бумагами и банками; отдел по бюджетированию; отдел оперативно-экономического планирования; начальник отдела налогообложения; заместитель главного бухгалтера;

заместитель директора по экономическим вопросам; производственный отдел; материальный отдел; отдел по учету основных средств; генеральный директор; начальник финансового отдела; отдел по организации труда; заместитель начальника по экономическому планированию.

Вариант 2. Отдел стратегического планирования; НИОКР; отдел по производству товара А; технология изделия Б; президент компании; технология товара А; производство и снабжение товара А; бухгалтерия (товар Б); маркетинговый отдел (товар А); отдел управления персоналом; отдел финансов и экономики на предприятии; бухгалтерия (товар А); маркетинговый отдел (товар Б); производство и снабжение товара Б; отделение по производству товара Б.

Вариант 3. Дирекция; отдел книгохранения; отдел по работе с периодикой; отдел каталогизации; отдел книгообмена; отдел учета поступивших книг; справочный отдел; лаборатория предмашинной обработки информации; лаборатория фотомикросъемки и копировально-множительной техники; отдел комплектования; отдел научной обработки литературы; читальные залы; классификатор абонементов по категориям читателей; отдел редких книг и рукописей; отдел по обслуживанию литературой; отдел гигиены и реставрации книг; отдел по классификации и предметизации книг; отдел автоматизации и механизации библиотечно-библиографических и информационных процессов; справочно-библиографический отдел.

Вариант 4. Директор; главный инженер; технический отдел; заместитель директора по коммерческим вопросам; бухгалтерия; канцелярия; информационный отдел; отдел планирования; отдел кадров; заместитель директора по кадровым и социальным вопросам; главный экономист; отдел материально-технического обеспечения; отдел сбыта; финансовый отдел; отдел стандартизации; ремонтный цех; основные цеха; транспортный отдел; экспериментальный цех; отдел жилищно-коммунального хозяйства; отдел маркетинга; отдел технического контроля; отдел организаций труда и заработной платы; начальник производства; инструментальный цех.

Ситуационное задание к теме 1.3

Изменения в фармацевтической компании «Фарма»

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции.

Компания существует на рынке 12 лет.

Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработка плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы и задания:

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2. Выберите модель, метод и технику управления изменениями для обоснования процесса организационных изменений.

3. Предложите форму сообщения персоналу компании о слиянии. Будет ли эта форма отличаться для разных отделов? Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление и почему? Как преодолевать сопротивление изменениям?

Практическое задание к теме 2.1

Как создать национальную кухню

Эта компания стала символом домашнего хозяйства. Ее супы: куриные с вермишелью, томатные и грибные — потреблялись в 94% американских домов, и ежегодные продажи превысили 4 млрд долл. Большинство людей предсказали бы блестящее будущее компании с таким служебным списком. Но бывший старший исполнительный директор Гордон Макговерн знал, что в «Кэмпбелл Суп» есть какой-то принципиальный недостаток.

Несмотря на свою репутацию, компания начала терять долю на рынке. С годами небольшие фирмы придумали продукты, которые лучше отвечали региональным вкусам потребителей, но «Кэмпбелл» продолжала придерживаться подхода «один вкус для всех», продавая одни и те же супы по всей стране — от одного побережья до другого. Макговерн поставил перед собой задачу проанализировать организационную структуру компании и понять, нельзя ли что-нибудь сделать.

Организационная структура «Кэмпбелл Суп» состояла из команд специалистов в функциональных подразделениях, таких, как маркетинговый, финансовый, исследовательский и производственный отделы. В пределах каждого подразделения сформировалась иерархия руководящих должностей, которая завершалась главой подразделения, подотчетного управляющему корпорации. Менеджеры высшего звена координировали деятельность всех функциональных подразделений, и принятие решений было централизовано, что позволяло компании достигать ее цели. Ресурсы — оборудование, технология и рекламные средства — эффективно распределялись в зависимости от функции, а не распылялись и не дублировались по подразделениям.

В течение десятилетий такая структура работала хорошо. Менеджеры разработали успешную стратегию распространения и продвижения товаров, как будто раскинули большой ковер от одного побережья до другого. Но рынок претерпевал глубокие изменения. В связи с новой иммиграционной политикой население в Соединенных Штатах становилось значительно разнообразнее, и «Кэмпбелл» следовало изменить стратегию; компания должна была положить в основу своей деятельности региональные различия и особенности, но Макговерн не видел, каким образом можно было бы приспособить для этого организационную структуру «Кэмпбелл». Он полагал, что организационная структура компании должна быть пересмотрена так, чтобы децентрализовать принятие решений, дать возможность подразделениям выявлять региональные вкусы и удовлетворить их. Более того, он хотел бы иметь структуру, которая способствовала более быстрому принятию решений.

Макговерн понимал, что изменения не дадутся ему легко. Подобные реорганизации не практиковались в пищевой промышленности, и уж тем более – не в такой крупной компании.

Вопросы для обсуждения и задание:

1. Как ему следовало бы переделать структуру компании, чтобы она стала более чувствительной к запросам потребителей?
2. Исходя из того, что Вы знаете о структуре и формах строения организации, опишите компанию «Кэмпбелл Суп». Обоснуйте конкретные пути реорганизации компании.
3. Постройте организационную структуру, которую можно было бы внедрить после реорганизации компании.

Практическое задание 1 к теме 2.2

Задание:

1. Вкратце опишите любой социальный проект: разработка и внедрение новой услуги, новой платформы, новой образовательной программы, проч.
2. Опишите процесс передачи результатов этого проекта в процесс дальнейшей эксплуатации / оказания услуги с точки зрения организации: набор персонала, передача функций новым должностям / ролям, выбор оргструктуры организации (в виде схемы орг.структуры);
- 2) передача результатов и их развитие (прирост благополучателей - пользователей, клиентов, посетителей), появление новых результатов процессов и критериев их оценки (в виде схемы - дерево целей);
- 3) обоснование организационно-правовой формы новой организации и ее возможное изменение в будущем;
- 4) система мотивации сотрудников: критерии оценки, формы.

Практическое задание 2 к теме 2.2

Муниципалитет: Городской округ N

Проблема: Жители города выражают недовольство качеством уборки городских улиц и парков. Особенно много жалоб поступает осенью, когда количество листьев значительно увеличивается, а уборка происходит нерегулярно.

Задание:

Предложите алгоритм решения проблемы опираясь на Модель DEES (Discovery, Evaluation, Efficiency, Scale - управления инновациями и улучшения процессов).

Практическое задание к теме 2.3

Введение электронной очереди в многофункциональном центре (МФЦ)

Описание ситуации

Вы являетесь руководителем одного из региональных МФЦ, предоставляющего широкий спектр государственных услуг населению. За последние месяцы количество жалоб на длительное ожидание в очередях значительно увеличилось. Клиенты выражают недовольство тем, что им приходится тратить много времени на получение необходимых документов и справок. Кроме того, участились случаи конфликтов между посетителями из-за путаницы в порядке обслуживания.

Развитие событий

Руководитель МФЦ собирает совещание для обсуждения проблемы длительного ожидания и конфликтов в очередях. На совещании присутствуют специалисты по информационным технологиям, сотрудники службы безопасности и представители персонала МФЦ. Каждый участник предлагает своё видение решения проблемы:

- Специалисты по информационным технологиям предлагают ввести электронную очередь, которая позволит автоматизировать процесс распределения клиентов по окнам обслуживания и сократить время ожидания.

- Сотрудники службы безопасности считают, что увеличение количества окон обслуживания может частично решить проблему, однако это потребует дополнительных затрат и перепланировки помещений.

- Персонал МФЦ поддерживает идею введения информационных стоек, которые помогут разгрузить окна обслуживания, предоставляя первичные консультации посетителям.

В ходе обсуждения руководитель МФЦ обращается к представителям регионального министерства цифрового развития с просьбой предоставить дополнительную информацию о возможностях внедрения электронных систем в других регионах. Оказалось, что министерство уже запустило pilotный проект по введению электронной очереди в некоторых МФЦ, и результаты оказались положительными.

Кроме того, специалисты по информационным технологиям сообщают, что у них уже есть опыт работы с аналогичными системами и они готовы приступить к внедрению электронного сервиса в кратчайшие сроки. Однако для этого потребуется дополнительное финансирование, которое пока не заложено в бюджет.

Тем временем представители министерства цифрового развития информируют руководителя МФЦ о том, что в ближайшее время планируется выделение дополнительного финансирования на проекты по цифровизации госуслуг, и введение электронной очереди может попасть в список приоритетных проектов.

Задание:

1. Описать элементы модели "мусорного ящика" для данной ситуации.
2. Построить «дерево решений» исходя из предложенных вариантов. Взвесить все плюсы и минусы каждого решения.
3. Обосновать принимаемое решение, приведя аргументы в пользу его.

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было

	комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.
--	---

ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Роль лидеров преобразований.
2. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
3. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
4. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
5. Организационное развитие: «самообучающиеся организации».
6. Организационные изменения: условия и предпосылки.
7. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
8. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
9. Мягкое внедрение организационных изменений.
10. Эффективность организационных изменений.
11. Стратегии организационных изменений.
12. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
13. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
14. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
15. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
16. Формирование корпоративной культуры.
17. Проекты организационных изменений.
18. Взаимосвязь технологических и организационных процессов в системе управления изменениями.
19. Инновационные проекты в сфере HR.

2.5. Рекомендации по оцениванию научной составляющей

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме, четко оформлен библиографический список, поставлены цели, задачи исследования, определен объект и предмет исследования, определены методы исследования, позволяющие достигнуть поставленных целей исследования, проведен анализ исследования, сделаны выводы. Оформление соответствует требованиям ГОСТ.

Согласно РПУД, максимальное количество баллов – до 10, может быть увеличено до 15 баллов за очное участие в конференции.

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
---	----------

Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Теоретические аспекты организационного развития

1. В чем суть социально-экономической системы и социальной системы.
2. Охарактеризуйте классификации систем в зависимости от различных критериев.
3. Дайте характеристику структуры государства как системы.
4. Что является системным элементом оргструктуры государственной системы? Какие организационные связи между субъектами управления Вы знаете? В чем заключается иерархический принцип.
5. В чем суть модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу? Какие проблемы в этой модели рассматривает автор?
6. Назовите четыре роли в системе менеджмента организаций. В чем заключается несовместимость ролей?
7. Какие Вы знаете модели социальной организации?
9. Какие Вы знаете модели социальной организации?
10. В чем суть организационного дизайна? Какие элементы в него входят?
11. Перечислите принципы и характеристики организационной структуры согласно классической модели системы управления Макса Вебера?
12. Назовите типы организационных структур управления и подходы к их формированию.
13. Охарактеризуйте виды организационных структур управления, их преимущества и недостатки.
14. Как оценивается организационная эффективность и какие факторы на нее влияют.
15. Назовите принципы, задачи и подходы к организационному проектированию.
16. Дайте характеристику основным способам организационного проектирования.
17. 9. В чем суть реинжиниринга организационной структуры, сетизации?
5. В чем суть организационного развития? Перечислите основные характеристики процесса организационного развития и факторы внешнего мира, влияющие на него.

6. Дайте характеристику теориям запланированных изменений. В чем суть модели изменений Курта Левина / теории Джона Коттера / модели ADKAR / модели AIDA / модели перехода Уильяма Бриджеса.
7. Перечислите методы организационного развития.
8. Назовите используемые техники и технологии организационного развития, роли различных сторон изменений.

Раздел 2. Управление изменениями

1. Дайте характеристику технологии разработки организационного дизайна. Назовите 5 характеристик организационного дизайна, а также влияющие на него факторы.
2. Назовите основные типы организационной культуры согласно теорий К. Камерона и Р. Куинна, Д. Бэка, Д. Коуэна и Г. Хофтеда.
3. В чем суть концепции необходимой организации (Requisite organization)? Дайте характеристику принципам RO.
4. Охарактеризуйте компетентностный подход, грейда как уровня развития работника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций.
5. Дайте характеристику технологиям моделирования, реорганизации и реинжиниринга. В чем различие между реорганизацией и реинжинирингом? Какие методологии моделирования Вы знаете?
6. Какие Вы знаете стратегии осуществления изменений по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу? Дайте им характеристики.
7. Опишите модели изменений для реализации выбранной стратегии: «EASIER», «DEES».
8. В чем управления изменениями? Охарактеризуйте каждый уровень: изменение проектов, программы изменений, организации как проводники изменений.
9. Охарактеризуйте направления организационных изменений в государственной службе.
10. Дайте характеристику концепции изменений М. Бира и Н. Нориа: «Теория О» и «Теория Е», модели В.А.Гончарука, модели «мусорного ящика», теории структурных изменений в гос.организации согласно классификации М. Ханнона и Дж. Фримена.
11. В чем суть проектного подхода в сфере управления персоналом. Дайте характеристику технологии форсайт. Назовите направления HR-проектов, особенности виртуальных команд.
12. В чем суть реформирования? Чем отличается различие в сути и понятиях «реформа» и «усовершенствование» или «модернизация». Перечислите реализованные экономические и социальные реформы на территории РФ.
13. Дайте характеристику административной реформы РФ, моделям. Назовите этапы административной реформы.
14. Какие сегодня используются технологии в процессе проведения реформ? Назовите направления реформ в сфере цифровизации государственного управления.
15. Охарактеризуйте новый формат управления в органах государственной власти.
16. В чем состоит дизайн современного этапа реформы государственной службы РФ? Какие проблемы возникают в процессе реформирования?
17. Охарактеризуйте организационный дизайн реформы. Назовите акторов реформы.
18. Какие модели менеджмента качества используются в реформах государственного управления? Дайте характеристику моделям качества, бережливого управления, модели общей схемы оценки CAF.
19. В чем суть модели человекоцентричного государства, ее элементов, системы ценностей. Перечислите основные принципы человекоцентричного государства.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Направление подготовки	<u>38.04.03 Управление персоналом</u>
Профиль	<u>Управление персоналом</u>
Кафедра	<u>инновационного менеджмента и управления проектами</u>
Дисциплина (модуль)	<u>Организационное проектирование системы управления персоналом</u>
Курс 1 Семестр 1	Форма обучения <u>заочная</u>

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

Задание 1

Прочтите текст, выберите правильные ответы и обоснуйте выбор

Проект в сфере управления персоналом представляет собой спланированную деятельность, ограниченную целью, временем и ресурсами. В таких проектах применяются традиционные инструменты проектного управления.

Вопрос: Что такое сетевой график и для чего он используется?

- А. Инструмент для планирования и контроля выполнения задач в проекте, позволяющий наглядно представить последовательность и взаимосвязь работ
- Б. Документ, содержащий список всех участников проекта и их контактные данные
- В. Финансовый отчет о расходах на проект
- Г. Позволяет оптимизировать сроки выполнения проекта и определить критический путь
- Д. Медиаплан проекта в социальных сетях
- Е. Структура разбиения работ (декомпозиции работ)
- Ж. Последовательность задач, которая определяет минимальное время выполнения проекта
- З. Отчет об отклонениях основных показателей (результатов) проекта

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 2

Прочтите текст и установите соответствие

Организационный дизайн представляет собой процесс реализации организационного проекта по созданию лучшего соответствия организационной структуры стратегическим решениям организации. Дизайн имеет 5 основных параметров.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правового столбца:

Параметр	Описание параметра	
Специализация	А.	процесс управления связан с ответственностью подразделений, рентабельностью и мотивацией сотрудников
Связанность	Б.	Обязанности возлагаются на тех людей и команды, которые наилучшим образом подходят для их исполнения
Знания и компетенции	В.	Гибкость в развитии новых стратегий и подстраивании под будущие изменения
Контроль и обязательства	Г.	Концентрация сходной деятельности в отдельном подразделении, функции
Инновационность и пластиичность	Д.	Описывается границы и поощряется развитие высокоспециализированных навыков

		E.	Координация между подразделениями в случаях отсутствия обычных связей между людьми
--	--	----	--

Ответ:

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5

Задание 3

Прочтите текст и установите последовательность

Административная реформа как проектная деятельность органов власти всех уровней, предполагает несколько моделей проведения.

Задание: выстройте этапы осуществления функциональной модели административной реформы:

1. перераспределение функциональной нагрузки внутри органов власти и различных уровней публичной власти
2. мониторинг и контроль изменений, подведение итогов
3. передача функций, которые не предполагают исполнения властных полномочий, децентрализованным организациям, иным независимым агентам
4. проведение функционального анализа исполнительной власти
5. оптимизация полномочий органов гос.управления, устранение дублирующих и избыточных функций.

Ответ:

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 4

Прочтите текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Организационная структура для управления стратегическими изменениями в рамках реализации организационных или HR-проектов предполагает выполнение нескольких ролей, которые могут быть формальными и неформальными.

Вопрос: Какую роль можно отнести к неформальной?

- А. Руководитель проекта
- Б. Руководитель программы
- В. Эксперт
- Г. Куратор проекта
- Д. Управляющий комитет

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 5

Прочтите текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Организационная структура управления представляет собой систему взаимосвязей и взаимоотношений между уровнями управления в организации, которая отражает иерархию и состав, функции, права и обязанности руководителей и других сотрудников.

Вопрос: как называется организационная структура управления, которая представляет собой симбиоз командной и круговой организации, когда полномочия и

ответственность за принятие решений распределяются между самоорганизующимися командами:

- А. Холакратия
- Б. Процессная структура
- В. Плоская структура
- Г. Сетевая структура
- Д. Экосистема

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 6

Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Проект в сфере управления персоналом — это спланированная деятельность, ограниченная целью, временем, ресурсами, в результате которой получается новый продукт, улучшается процесс или закрывается конкретная потребность заказчика. Деятельность по реализации HR-проектов сталкивается с проблемами и ошибками, среди которых часто встречаемой ошибкой является возложение на HR-службу ответственности за разработку и внедрение управленческих технологий.

Задание:

3. *Приведите примеры таких ошибок.*
4. *Назовите пути их устранения.*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 7

Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Основные структурные подразделения организации: Отдел стратегического планирования; НИОКР; отдел по производству товара А; технология изделия Б; президент компании; технология товара А; производство и снабжение товара А; бухгалтерия (товар Б); маркетинговый отдел (товар А); отдел управления персоналом; отдел финансов и экономики на предприятии; бухгалтерия (товар А); маркетинговый отдел (товар Б); производство и снабжение товара Б; отделение по производству товара Б.

Задание:

3. *Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите вид ее деятельности и тип ОСУ данной организации, насколько она соответствует реализации проектной деятельности.*
4. *Обоснуйте свой выбор ОСУ.*

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 8

Прочтайте текст и установите соответствие

Концепция «Бережливого правительства» предполагает использование принципов и методов бережливого производства для нахождения и использования наиболее эффективного и качественного способа оказания государственных услуг.

Соотнесите инструменты бережливого управления, данные в левом столбце, с их характеристиками из правого столбца:

Инструменты	характеристиками
-------------	------------------

		А.	управление системой во избежание ошибок или их своевременного выявления путем самопроверка, делегирования полномочий
	Канбан	Б.	управления проектами и задачами, позволяющими визуализировать рабочий процесс и оптимизировать выполнение задач посредством рабочей доски
	Пока-ёкэ	В.	механизмы организационной самооценки посредством открытия коммуникационных каналов внутри организации, отказ от функциональных колодцев и настройка партисипаторных механизмов для получения обратной связи от всех заинтересованных сторон
	Метод оценки	Г.	построение горизонтальных процессных моделей, позволяющих максимально эффективно и результативно создавать ценность для потребителя
	Концепция	Д.	система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), предполагающая: сортировку, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизацию и совершенствование

Ответ:

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5

Задание 9

Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Муниципальное управление городского округа работает над разработкой и реализацией программы благоустройства общественных пространств. Виртуальная команда состоит из сотрудников различных отделов муниципального управления, работающие удаленно. Проблемы, с которыми сталкивается команда, включают: коммуникационные барьеры, отсутствие единого рабочего пространства, низкую мотивацию и вовлеченность, технические проблемы.

Задание:

3. Приведите примеры на каждую проблему и предложите мероприятия / решения для повышения эффективности деятельности виртуальных команд с учетом ситуации, которая сложилась сегодня в Донецкой Народной Республике.
4. Запишите развернутый обоснованный ответ – не более 150 слов.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 10

Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Сотрудники низшего звена в министерстве занимаются обработкой большого количества запросов от граждан. Традиционно такие запросы проходят через несколько уровней управления перед тем, как будет принято окончательное решение. Это замедляет процесс и увеличивает вероятность ошибок персонала.

Задание:

4. Опишите виды проблем и потерь в сложившейся ситуации.
5. Предложите проекты / мероприятия по решению проблем и устранению потерь.
6. Ответ обоснуйте (не более 150 слов).

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 11

Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Существует несколько подходов к изменению бизнес-процессов и структуры организации с целью улучшения ее показателей, которые рассматриваются в рамках организационного проектирования и моделирования.

Задание: выберите среди перечисленных три характеристики реинжиниринга в отличие от реорганизации:

А. Постепенное улучшение существующих процессов

Б. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов.

В. Автоматизация рутинных операций без изменения структуры процессов.

Г. Разработка новой модели процессов, ее внедрение и тестирование

Д. Постепенная оптимизация существующих процессов.

Е. Оптимизация организационной структуры компании

Ж. Перераспределение полномочий и ответственности

Ответ:

Обоснование:

Задание 12

Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Проект представляет собой это комплекс взаимосвязанных мероприятий, разработанных для достижения определенных целей в течение заданного времени при установленных ресурсных ограничениях. В сфере управления персоналом проект также является спланированной деятельностью, ограниченной целью, временем и ресурсами.

Задание: выберите три варианта характеристик системы управления проектами в отличие от управления процессами из перечисленных:

А. Уникальная деятельность

Б. Повторяемая, типовая срочная работа

В. Деятельность персонала, оцениваемая по нормативам, результатам и трудозатратам

Г. Деятельность персонала, оцениваемая по достигнутым целям, полученным результатам

Д. Деятельность, подчиненная функциям (процессам, регламентам)

Е. Деятельность, направленная на выполнение должностных обязанностей

Ж. Деятельность, выполняемая в рамках распределенных ролей

Задание 13

Прочтите текст и установите соответствие

Проектная деятельность представляет собой спланированную деятельность, ограниченную во времени и по материальному обеспечению, в результате которой получается новый продукт, улучшается процесс или закрывается конкретная потребность заказчика. HR-проекты также направлены на достижение конкретных задач в рамках управления человеческими ресурсами.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правового столбца:

Понятия в рамках проектной деятельности	Характеристики	
1. HR-проекты	A.	Разрыв между ожиданиями и восприятием исполнителей

2.	Форсайт	Б.	Группа лиц, преимущественно взаимодействующих через электронную почту, чаты и другие технические средства
3.	Виртуальная команда	В.	Разовые усилия по улучшению управления персоналом
4.	Риски проекта	Г.	Управление коммуникациями и конфликтами для минимизации отклонений
		Д.	Технология прогнозирования и проектирования будущего
		Е.	Использование аутсорсинга для передачи непрофильных функций

Ответ:

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4

Задание 14

Прочтите текст и установите последовательность

Система управления персоналом представляет собой совокупность элементов управления организацией, в которой реализуются все функции управления персоналом и используется технология как набор операций и процедур кадрового менеджмента.

Задание: выстройте в порядке реализации основные элементы системы работы с персоналом, отраженные в технологии:

1. Набор
2. Вознаграждение
3. Отбор
4. Ориентация и адаптация
5. Планирование персонала
6. Оценка исполнения потенциала
7. Обучение персонала
8. Подготовка кадров
9. Анализ работ
10. Управление карьерой

Ответ:

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Задание 15

Прочтайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

При применении инновационных технологий разработки, обоснования и принятия кадровых решений, большую популярность приобрели процессы формирования виртуальных команд.

Задание: Выберите и обоснуйте (не более 40 слов) правильный ответ среди предложенных, характеризующий виртуальную команду:

- А. Команда, работающая в Фронт-офисе и занимающаяся обслуживанием клиентов
- Б. Группа людей, работающих в Бэк-офисе
- В. Команда, занимающаяся исключительно ИТ-проектами организации
- Г. Группа специалистов, работающих над одним небольшим проектом
- Д. Персонал, работающий сообща в рамках функционала подразделения
- Е. Группа лиц, объединенных общими целями в рамках проекта с распределенными ролями, но взаимодействующих через виртуальные коммуникации

Ответ:

Обоснование:

Задание 16

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Распространенной моделью представления знаний среди экспертных систем при применении инновационных технологий разработки, обоснования и принятия кадровых решений, является продукционная модель, в которой знание представляется в виде правил (утверждений, высказываний), сформулированных на основе знаний экспертов.

Задание: выберите одну характеристику продукционной модели из перечисленных и обоснуйте ответ:

А. Основана исключительно на статистических данных без использования логических правил

Б. В модели знания представляются в виде правил, которые имеют структуру "ЕСЛИ (условие), ТО (действие)", ИНАЧЕ (действие)

В. Модель не требует базы знаний и работает только на основе алгоритмов машинного обучения

Г. Использует только графические данные и не поддерживает текстовые описания

Д. Модель не позволяет учитывать эмпирические данные экспертов

Ответ:

Обоснование ответа:

Экзаменатор: _____ Е.В. Пономаренко

Утверждено на заседании кафедры, протокол от « ____ » _____ 20 ____ г. № ____

Зав. кафедрой: _____ Е.Л. Морозов